

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
LAURIE EBERT-WALKENS

LES MOTIVATIONS ET OBSTACLES À L'IMPORTATION POUR
LES PME DU QUÉBEC

MAI 2013

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

L'internationalisation apparaît pour la plupart des entreprises, grandes ou petites, comme un moyen de développement pour assurer leur expansion et leur survie dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Outre l'exportation qui domine les travaux et recherches, l'importation demeure une stratégie d'internationalisation à part entière qui répond à de nombreux objectifs et de nombreuses motivations.

Il existe très peu de recherches sur le sujet, et notamment dans la perspective d'une PME, c'est pourquoi ce présent travail apparaît comme une étude exploratoire sur l'identification des motivations et des obstacles relatifs à la décision d'importation pour les PME. Cette recherche se distingue d'autres travaux sur l'internationalisation, l'exportation ou l'importation, en établissant une différence entre les motivations et les facilitateurs à l'importation, qui sont des caractéristiques propres à l'entreprise ou à son environnement, qui influencent les décisions stratégiques. La revue de littérature sur l'internationalisation et plus particulièrement sur l'importation a mis en lumière le processus de l'importation, ainsi que les motivations, facilitateurs et obstacles associés à la mise en place d'une activité d'import. Cette recension des écrits nous a permis de dégager des pistes de recherche à étudier et à vérifier.

Pour obtenir les résultats les plus fiables et représentatifs possibles, à savoir l'identification des motivations, risques et obstacles relatifs à l'importation, nous avons utilisé différentes méthodes d'analyse. Tout d'abord, une enquête sur un échantillon de 588 PME québécoises afin de faire ressortir les tendances sur leurs stratégies et caractéristiques. Ensuite, des entretiens semi-dirigés auprès de 4 PME importatrices et non importatrices, pour étudier en détail leurs motivations et les facilitateurs qui ont influencé leurs décisions d'approvisionnement international. Pour finir, une analyse économétrique à partir des données de l'enquête a contribué à identifier les motivations et facilitateurs et leurs effets concernant la décision d'importation.

L'importation apparaît comme une activité d'internationalisation facile à mettre en place, très peu d'obstacles ont été identifiés par les PME. Le choix de l'importation est principalement motivé par l'absence des produits ou intrants nécessaires à la

production sur le territoire canadien, cela est lié à la spécificité technique du produit recherché. Nous trouvons ensuite la réduction des coûts de production en s'approvisionnant dans un pays où le coût de revient du produit sera moindre. Les principales motivations et les principaux facilitateurs identifiés concernent essentiellement les caractéristiques du dirigeant et celles de l'entreprise, et notamment les expériences internationales antérieures comme la pratique des langues, les séjours à l'étranger, ou encore la présence d'une activité d'exportation.

Enfin, cette étude révèle aussi que la majorité des PME de l'enquête, tout comme celles qui ont été interrogées, ne font partie d'aucun réseau concernant l'approvisionnement international, nous n'avons donc pas été en mesure d'en identifier ses effets sur l'activité d'importation, bien que cela puisse faciliter sa mise en place ou son développement. Il serait alors intéressant d'étudier l'effet du réseau sur les importations et de déterminer son degré d'importance dans le processus d'importation.

Table des matières

Sommaire	ii
Table des matières	iv
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures	x
Liste des abréviations	xi
Remerciements	xii
Chapitre 1 Introduction et problématique de recherche.....	1
Chapitre 2 Revue de littérature et cadre conceptuel.....	4
2.1 L'internationalisation.....	4
2.1.1 Concept et définitions.....	4
2.1.2 Les modèles théoriques	14
2.1.2.1 La théorie des étapes : modèle d'Uppsala de 1997	14
2.1.2.2 La théorie des réseaux.....	18
2.1.2.3 Une révision du modèle d'Uppsala de 1977	22
2.2 L'exportation	25
2.2.1 Définition et caractéristiques	25
2.2.2 La relation import/export	29
2.3 L'importation.....	32
2.3.1 Le processus	33
2.3.1.1 Choix du produit à importer	33
2.3.1.2 Choix d'un marché international.....	34
2.3.1.3 Choix du fournisseur étranger	37
2.3.1.4 Détermination de la fréquence de l'achat international	39
2.3.2 Les effets sur l'entreprise et son marché	40

2.3.2.1	Accroissement de la compétitivité	40
2.3.2.2	Transfert de technologies.....	42
2.3.2.3	Développement du réseau national et international.....	43
2.3.2.4	Amélioration du processus de production.....	44
2.3.2.5	Meilleures connaissances et expériences des marchés étrangers.....	44
2.3.3	Les motivations	45
2.3.3.1	D'origine interne	46
2.3.3.1.1	<i>Le produit</i>	<i>46</i>
2.3.3.1.2	<i>Les caractéristiques de l'acheteur</i>	<i>47</i>
2.3.3.1.3	<i>Le coût de revient du produit</i>	<i>49</i>
2.3.3.2	D'origine externe	50
2.3.3.2.1	<i>Accroissement de la concurrence.....</i>	<i>50</i>
2.3.3.2.2	<i>Les caractéristiques du fournisseur</i>	<i>51</i>
2.3.3.2.3	<i>Réduction de la dépendance envers les fournisseurs locaux ..</i>	<i>52</i>
2.3.4	Les risques et obstacles	53
2.3.4.1	Le risque fournisseur.....	53
2.3.4.2	Le risque politique	56
2.3.4.3	Le risque de change.....	56
2.3.4.4	Le risque culturel.....	57
2.3.4.5	La taille de l'entreprise	58
2.3.5	Les facilitateurs	59
2.3.5.1	Au niveau de l'entreprise.....	59
2.3.5.2	Au niveau de l'environnement externe	61
2.4	Le cadre conceptuel	64
Chapitre 3	Méthodologie	70
3.1	Stratégie de recherche	70
3.2	Source et collecte des données.....	70
3.2.1	L'enquête sur l'internationalisation des PME	70
3.2.2	Les entrevues semi-dirigées	71
3.2.3	L'analyse économétrique	73
3.3	Données de l'enquête et description de l'échantillon	76

3.4	Techniques de traitement des données	78
Chapitre 4 Analyse et présentation des résultats		79
4.1	Informations générales	79
4.1.1	L'enquête	79
4.1.2	Les entrevues semi-dirigées	80
4.2	Présentation et interprétation des résultats	83
4.2.1	Les motivations à l'importation.....	84
4.2.1.1	La réduction des coûts de production.....	84
4.2.1.2	La disponibilité des produits sur le territoire national	86
4.2.1.3	Les caractéristiques du fournisseur	86
4.2.1.4	Respect de certaines normes.....	87
4.2.1.5	Autres motivations.....	87
4.2.2	Les obstacles et risques	88
4.2.2.1	Le risque fournisseur.....	88
4.2.2.2	Les volumes à l'importation.....	89
4.2.2.3	Normes et certification	90
4.2.2.4	Autres	90
4.2.3	Les facilitateurs	92
4.2.3.1	Les langues et compétences.....	92
4.2.3.2	L'expérience antérieure.....	96
4.2.3.3	Les ressources financières.....	98
4.2.3.4	Réseau et relation avec les fournisseurs.....	99
4.2.3.5	La participation aux foires et salons	102
4.3	Résultats de l'analyse économétrique	105
4.4	Synthèse des résultats.....	111
Chapitre 5 Conclusion et recommandations		115
5.1	L'apport de la recherche	115
5.2	Les limites de la recherche	116

5.3 Les avenues de recherche	117
Références bibliographiques	118
Annexes	124
Annexe A : Guide d’entrevue des PME importatrices.....	125
Annexe B : Guide d’entrevue des PME non-importatrices	131

Liste des tableaux

Tableau 1. Principaux exportateurs et importateurs mondiaux de marchandises en 2010	5
Tableau 2. Exportations mondiales de marchandises, par région et par certaines économies	6
Tableau 3. Importations mondiales de marchandises par région et par certaines économies	8
Tableau 4. Liste des facteurs qui influencent la décision d'importation.....	69
Tableau 5. Profil des PME de l'échantillon de l'enquête.....	77
Tableau 6. Répartition des entreprises selon le type de produit importé	80
Tableau 7. Profil des entreprises importatrices du secteur industriel	81
Tableau 8. Répartition des entreprises selon les motivations pour l'importation d'intrants	85
Tableau 9. Répartition des entreprises selon les motivations pour l'importation d'équipement	85
Tableau 10. Répartition des entreprises selon les raisons évoquées pour ne pas importer des intrants	91
Tableau 11. Répartition des entreprises selon les raisons évoquées pour ne pas importer des équipements	92
Tableau 12. Répartition des entreprises selon le nombre de langues parlées.....	93
Tableau 13. Répartitions des entreprises selon le nombre d'employés dédiés aux activités internationales.....	95

Tableau 14. Répartitions des entreprises selon le nombre d'employés avec une expertise internationale.....	95
Tableau 15. Répartition des entreprises selon la formation donnée pour développer les compétences internationales.....	96
Tableau 16. Répartition des entreprises selon l'expérience des dirigeants ou d'un ou plusieurs membres de l'équipe de direction avec d'autres cultures	97
Tableau 17. Répartition des entreprises selon l'expérience des dirigeants ou d'un ou plusieurs membres de l'équipe de direction avec d'autres cultures	98
Tableau 18. Répartition des entreprises selon leur participation à des collaborations pour certaines activités	101
Tableau 19. Répartition des entreprises selon la nationalité des collaborateurs pour l'achat	102
Tableau 20. Répartition des entreprises selon la participation aux foires et salons pour leurs décisions d'importation.....	103
Tableau 21. Répartition des répondants selon l'origine des foires et salons dans la décision d'importation	104
Tableau 22. Régression avec les caractéristiques du propriétaire-dirigeant.....	106
Tableau 23. Régression avec les caractéristiques de base de l'entreprise.....	107
Tableau 24. Régression avec les caractéristiques de l'entreprise sur l'internationalisation	108
Tableau 25. Régression avec les caractéristiques de l'entreprise avec les autres dimensions de l'internationalisation.....	109
Tableau 26. Facteurs d'influence sur la décision d'importation	112

Liste des figures

Figure 1 : Processus d'internationalisation : Modèle d'Uppsala, 1977	17
Figure 2 : Processus d'internationalisation : Modèle d'Uppsala, 2009	24
Figure 3 : Le cadre conceptuel	66

Liste des abréviations

AELE	Association européenne de libre-échange
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation (en français : Coopération économique Asie-Pacifique)
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud
GATT	Agreement on Tariffs and Trade (en français : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)
IDE	Investissement direct à l'étranger
INRPME	Institut de recherche sur les PME
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MERCOSUR	Mercado Común del Sur (en français : Marché commun du Sud)
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OMC	Organisation mondiale du commerce
PME	Petites et moyennes entreprises
TPE	Très petite entreprise
UE	Union Européenne

Remerciements

Je remercie tout d'abord Monsieur Frédéric Laurin, mon directeur de recherche pour m'avoir confié ce projet d'étude et guidée. Je lui suis très reconnaissante pour le temps qu'il m'a accordé, pour ses précieux conseils et l'aide qu'il m'a apportée durant cette recherche.

Aussi, je tiens à remercier Madame Josée St-Pierre et Monsieur Jalal El Fadil qui ont accordé du temps à l'évaluation de ce mémoire de recherche.

Pour finir, je remercie ma famille proche qui m'a soutenue et encouragée tout au long de mes études et essentiellement lors de ce travail de recherche.

Chapitre 1 Introduction et problématique de recherche

Aujourd'hui, comme les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME) doivent adopter des stratégies d'internationalisation pour pouvoir rester compétitives dans une économie globale. En réponse à la mondialisation, les entreprises, quelle que soit leur taille, ne peuvent plus se contenter d'agir sur le marché local ou national, car elles sont victimes de la concurrence d'entreprises étrangères qui œuvrent sur leur territoire.

Par « internationalisation », on a souvent tendance à se rapporter à l'exportation, mais celle-ci est aussi définie par les activités d'importations. À titre d'exemple, au Canada, la part des importations était sensiblement égale à celle des exportations, avec respectivement 401.540 millions de dollars (USD) et 387.155 millions de dollars en 2010 (LeMoci, 2010).

Dans le monde actuel, les échanges internationaux mondiaux sont influencés par plusieurs facteurs, parmi lesquels, le prix du baril de pétrole, la conjoncture économique, l'innovation, la valeur du dollar, les réglementations et les accords entre les pays, et les relations politiques qu'entretiennent les nations. Ces derniers influencent le commerce international aussi bien dans le choix des pays partenaires, que dans la valeur des transactions. Ainsi, suite à l'instauration de l'ALENA (accord de libre-échange nord-américain), le Canada a pour principaux fournisseurs les États-Unis et le Mexique, respectivement en 1^{ère} et 3^{ème} position (Cameron et Boileau, 2011). Il importe en moyenne 55% de ses marchandises depuis le Mexique et les États-Unis. Toutefois, les États-Unis demeurent son principal fournisseur, puisqu'il représente plus de 90% des achats internationaux des entreprises (IndustrieCanada, 2011).

Ces accords d'échanges entre pays participent activement à l'ouverture des marchés et a engendré un accroissement de la concurrence sur certains marchés. Dans un tel contexte, bon nombre de PME sont contraintes d'internationaliser leurs activités et de pratiquer la veille internationale pour rester alertes aux mouvements des marchés et pérenniser leurs activités (St Pierre et Perrault, 2009).

En fonction du produit importé et de sa valeur (intranche ou équipement), les entreprises établissent des stratégies et des choix différents dans leur processus d'importation : choix du pays, choix du fournisseur en fonction des attentes de l'importation (importation pour exportation, amélioration de la qualité du produit, réduction des coûts...), et les retombées attendues sur le marché (image, compétitivité). C'est en prenant chacun de ces facteurs en considération qu'elle pourra choisir la meilleure stratégie à adopter..

L'importation est un moyen de réduction des coûts et un atout pour rester compétitif, nous verrons à quels obstacles environnementaux ou internes se heurtent ces PME pour achever leur projet d'importation et comment elles les ont surmontés, et à contrario quels sont les facteurs qui peuvent faciliter son internationalisation.

La littérature concernant les stratégies d'internationalisation des entreprises se concentre majoritairement sur les défis, les risques et les motivations à l'exportation et donc de ce fait, il subsiste un manque d'informations concernant les importations. C'est pour remédier à cela que nous essayerons d'identifier les obstacles et les risques auxquels la PME peut être confrontée et qui pourraient décourager et compromettre ses activités d'importations. L'identification des raisons qui poussent une entreprise à faire appel à des fournisseurs exclusivement locaux nous permettra d'identifier la stratégie de ces entreprises.

Les écrits et recherches concernant les exportations et ses déterminants nous permettront de dresser une liste non exhaustive de facteurs qui expliquent les motivations des PME à pratiquer l'importation et de découvrir pourquoi certaines entreprises importent et d'autres non. En effet, la plupart de ces déterminants sont applicables à l'importation, c'est pourquoi nous expliquerons dans quelles mesures il est possible d'établir une relation plus ou moins étroite entre ces deux pratiques d'internationalisation pour traiter précisément des achats internationaux.

Par conséquent, ce travail de recherche vise à identifier les raisons qui poussent une entreprise à pratiquer l'importation et ainsi à établir (s'il y a lieu) un profil d'entreprise en fonction de leurs décisions concernant l'importation. Aussi, nous tenterons de comprendre pourquoi certaines entreprises ne pratiquent pas

l'importation en identifiant les raisons qui expliqueraient leurs décisions. Nous établirons une distinction entre les motivations et les facilitateurs relatifs à l'importation. C'est en ce sens, que ce mémoire se distingue de la littérature actuelle et apportera peut être de nouvelles pistes de recherche pour le corps académique ou les professionnels.

Cette analyse pourrait être utile aux chefs d'entreprises qui souhaiteraient mettre en place un projet d'importation et qui ne disposent pas de tous les éléments informationnels adéquats pour mettre en pratique une stratégie d'importation. La recension de certains obstacles et risques qui découlent de l'activité d'importation permettrait aux dirigeants de prendre les meilleures décisions stratégiques.

Ce travail de recherche est divisé en cinq chapitres. Dans un premier temps, nous allons établir une recension des écrits concernant le contexte du commerce international, les différents aspects de l'internationalisation des entreprises, et plus particulièrement l'importation. Dans un second temps, nous dresserons un cadre conceptuel à partir de la revue de littérature. Ensuite, nous présenterons la méthodologie adoptée pour cette recherche, c'est à dire la source et la collecte des données, l'échantillonnage et la méthode de traitement des données. Le quatrième chapitre présentera les analyses des résultats obtenus. Pour finir, nous conclurons cette recherche par les contributions et les limites de cette étude et établirons des possibles pistes de réflexion pour les recherches à venir.

Chapitre 2 Revue de littérature et cadre conceptuel

2.1 L'internationalisation

2.1.1 Concept et définitions

Il est essentiel de rappeler quelques définitions du commerce international. Entre autres, il est important d'aborder la notion de globalisation, qui est un des termes principaux qui peut expliquer l'internationalisation des pays et des entreprises. La globalisation fait référence à l'apparition d'un marché unique et donc à la disparition des frontières entre les marchés tant au niveau des marchandises et services que des flux financiers. Ce phénomène se traduit par une convergence des habitudes de consommation de nations, culturellement différentes ou non, vers une norme commune (Held, McGrew, Goldblatt, et Perraton, 1999). En effet, l'acceptation par plusieurs pays géographiquement et culturellement éloignés d'un même produit standardisé est le reflet de la globalisation. Les exemples les plus fréquents sont les restaurants McDonald's ou encore les produits Coca Cola que l'on retrouve dans une grande majorité de pays industrialisés ou non (Levitt, 1993).

Afin d'illustrer cette définition et démontrer l'ampleur de la globalisation, nous allons nous intéresser à quelques statistiques concernant les importations et les exportations des plus grands acteurs du commerce international et à certains faits.

Les trois principales nations commerçantes, les États Unis, l'Allemagne et la Chine, contribuent pour 28 pour cent au commerce mondial des marchandises. (OMC, 2011)

L'Asie contribue pour près de 30 pour cent au commerce mondial des marchandises. (OMC, 2011)

**Tableau 1. Principaux exportateurs et importateurs mondiaux de
marchandises en 2010**

Rang	Exportateurs	Valeur En milliards de \$	Part en %	Rang	Importateurs	Valeur En milliards de \$	Part en %
1	Chine	1578	10,4	1	États-Unis	1969	12,8
2	États-Unis	1278	8,4	2	Chine	1395	9,1
3	Allemagne	1269	8,3	3	Allemagne	1067	6,9
4	Japon	770	5,1	4	Japon	694	4,5
5	Pays-Bas	573	3,8	5	France	606	3,9
6	France	521	3,4	6	Royaume-Uni	560	3,6
7	Corée	466	3,1	7	Pays-Bas	517	3,4
8	Italie	448	2,9	8	Italie	484	3,1
9	Belgique	412	2,7	9	Hong Kong	442	2,9
10	Royaume-Uni	406	2,7	10	Corée	425	2,8

Tiré de OMC (2011, p. 24)

Le classement des principaux exportateurs et importateurs mondiaux ci-dessus montre que les nations qui pratiquent l'exportation sont aussi des importateurs dans le commerce mondial. Même si l'ordre diffère pour certains pays comme le Royaume-Uni ou encore la Corée, on retrouve la majorité des pays aussi bien chez les exportateurs que chez les importateurs.

Tableau 2. Exportations mondiales de marchandises, par région et par certaines économies

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2010
	Valeur (en milliards de \$US)							
Monde	59	84	157	579	1838	3676	7377	14851
	Part (en%)							
Monde	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Amérique du Nord	28,1	24,8	19,9	17,3	16,8	18,0	15,8	13,2
États-Unis	21,7	18,8	14,9	12,3	11,2	12,6	9,8	8,6
Canada	5,5	5,2	4,3	4,6	4,2	3,9	3,7	2,6
Mexique	0,9	0,7	0,6	0,4	1,4	1,4	2,2	2,0
Amérique du Sud et centrale	11,3	9,7	6,4	4,3	4,4	3,0	3,0	3,9
Brésil	2,0	1,8	0,9	1,1	1,2	1,0	1,0	1,4
Argentine	2,8	1,3	0,9	0,6	0,4	0,4	0,4	0,5
Europe	35,1	39,4	47,8	50,9	43,5	45,4	45,9	37,9
Allemagne ^a	1,4	5,3	9,3	11,7	9,2	10,3	10,2	8,5
France	3,4	4,8	5,2	6,3	5,2	6,0	5,3	3,5
Italie	1,8	1,8	3,2	3,8	4,0	4,6	4,1	3,0
Royaume-Uni	11,3	9,0	7,8	5,1	5,0	4,9	4,1	2,7
Communauté d'États indépendants (CEI)^b	-	-	-	-	-	1,5	2,6	4,0
Afrique	7,3	6,5	5,7	4,8	4,5	2,5	2,4	3,4
Afrique du Sud ^c	2,0	1,6	1,5	1,0	1,0	0,7	0,5	0,6
Moyen-Orient	2,0	2,7	3,2	4,1	6,8	3,5	4,1	6,0
Asie	14,0	13,4	12,5	14,9	19,1	26,1	26,2	31,6
Chine	0,9	1,2	1,3	1,0	1,2	2,5	5,9	10,6
Japon	0,4	1,5	3,5	6,4	8,0	9,9	6,4	5,2
Inde	2,2	1,3	1,0	0,5	0,5	0,6	0,8	1,5
Australie et Nouvelle-Zélande	3,7	3,2	2,4	2,1	1,4	1,4	1,2	1,6
Six pays commerçants	3,4	3,0	2,5	3,6	5,8	9,7	9,6	10,1

a Les chiffres concernent la République Fédérale d'Allemagne de 1948 à 1983.

b Les chiffres sont sensiblement affectés par l'inclusion des échanges mutuels des États baltes et de la CEI entre 1993 et 2003.

c À partir de 1998, les chiffres concernent l'Afrique du Sud et non plus l'Union douanière de l'Afrique australe.

Note: Entre 1973 et 1983 et entre 1993 et 2003, les parts des exportations ont été sensiblement influencées par l'évolution du prix du pétrole.

Tiré de OMC (2011, p. 22)

Au niveau mondial, les exportations se sont grandement développées au fil des décennies, notamment entre 1963 et 1983 avec une augmentation de plus de 1000%. De plus, nous constatons que la part des grands acteurs du commerce

mondial cités ci-dessus est relativement la même depuis 1973, alors que celle des pays émergents, et notamment celle de l'Asie, a grandement progressé. C'est pourquoi nous trouvons désormais la Chine dans le classement des plus gros exportateurs mondiaux.

Tableau 3. Importations mondiales de marchandises par région et par certaines économies

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2010
	Valeur (en milliards de \$US)							
Monde	62	85	164	594	1882	3786	7695	15077
	Part (en %)							
Monde	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Amérique du Nord	18,5	20,5	16,1	17,2	18,5	21,4	22,4	17,8
États-Unis	13,0	13,9	11,4	12,3	14,3	15,9	16,9	13,1
Canada	4,4	5,5	3,9	4,2	3,4	3,7	3,2	2,7
Mexique	1,0	0,9	0,8	0,6	0,7	1,8	2,3	2,1
Amérique du Sud et centrale	10,4	8,3	6,0	4,4	3,8	3,3	2,5	3,8
Brésil	1,8	1,6	0,9	1,2	0,9	0,7	0,7	1,3
Argentine	2,5	0,9	0,6	0,4	0,2	0,4	0,2	0,4
Europe	45,3	43,7	52,0	53,3	44,2	44,6	45,0	38,9
Allemagne ^a	2,2	4,5	8,0	9,2	8,1	9,0	7,9	7,1
France	5,5	4,9	5,3	6,4	5,6	5,7	5,2	4,0
Royaume-Uni	13,4	11,0	8,5	6,5	5,3	5,5	5,2	3,7
Italie	2,5	2,8	4,6	4,7	4,2	3,9	3,9	3,2
Communauté d'États indépendants (CEI)^b	-	-	-	-	-	1,2	1,7	2,7
Afrique	8,1	7,0	5,2	3,9	4,6	2,6	2,2	3,1
Afrique du Sud ^c	2,5	1,5	1,1	0,9	0,8	0,5	0,5	0,6
Moyen-Orient	1,8	2,1	2,3	2,7	6,2	3,3	2,8	3,7
Asie	13,9	15,1	14,1	14,9	18,5	23,7	23,5	29,9
Chine	0,6	1,6	0,9	0,9	1,1	2,7	5,4	9,3
Japon	1,1	2,8	4,1	6,5	6,7	6,4	5,0	4,6
Inde	2,3	1,4	1,5	0,5	0,7	0,6	0,9	2,2
Australie et Nouvelle-Zélande	2,9	2,3	2,2	1,6	1,4	1,5	1,4	1,5
Six pays commerçants	3,5	3,7	3,1	3,7	6,1	10,3	8,6	9,6

a Les chiffres concernent la République Fédérale d'Allemagne de 1948 à 1983.

b Les chiffres sont sensiblement affectés par l'inclusion des échanges mutuels des États baltes et de la CEI entre 1993 et 2003.

c À partir de 1998, les chiffres concernent l'Afrique du Sud et non plus l'Union douanière de l'Afrique australe.

Note: Entre 1973 et 1983 et entre 1993 et 2003, les parts des importations ont été sensiblement influencées par l'évolution du prix du pétrole.

Tiré de OMC (2011, p. 23)

Dans la même logique que pour les exportations, dans ce tableau nous pouvons noter que la valeur des importations n'a cessé d'augmenter de manière considérable, plus ou moins le double depuis 1983, et une augmentation de 262%

entre 1963 et 1973 et de 216% entre 1973 et 1983. Comme pour les exportations, les pays asiatiques, et principalement la Chine a su s'imposer dans le commerce mondial, notamment depuis 1983.

En comparant les tendances des exportations et importations, nous pouvons constater que les importations ont toujours demeuré plus importantes en valeur que les exportations et occupent ainsi la plus grosse part du commerce international, et engendre donc une balance commerciale mondiale négative.

À l'origine de l'internationalisation des entreprises se trouve le phénomène de la mondialisation qui est apparu depuis une vingtaine d'années (Leonidou, Katsikeas, Palihawadana, et Spyropoulou, 2007). La mondialisation est définie comme étant un processus qui repose sur l'interdépendance de ses acteurs : *«La mondialisation en cours se réalise à travers un ensemble de processus, qui dans leurs pluralités et leurs diversités obligent à recourir aux trois sens du mot : il y a à la fois extension à l'échelle mondiale de diverses réalités, accentuation et intensification de toute une gamme d'interdépendances mondiales, mouvement organique impulsant, accentuant et accélérant, avec pour chacune de ses dynamiques, résistances et contre-tendances.»* (Beaud et al., 1999, p. 11). Il existe une multitude de définitions de la mondialisation, qui font toutes références à la notion d'interdépendance de ses acteurs. Aussi J. St-Pierre et Trépanier (2006) reprennent la définition du fond monétaire international :

*L'interdépendance
économique croissante de
l'ensemble des pays du
monde, provoquée par
l'augmentation du volume et
de la variété des
transactions
transfrontalières de biens et
de services, ainsi que des
flux internationaux de
capitaux, en même temps
que la diffusion accélérée et
généralisée de la
technologie (J. St-Pierre et
Trépanier, 2006, p. 4 de
MEDEF (2004))*

La mondialisation a entraîné des mutations dans le monde politique, économique, culturel ou encore de l'information. En effet, la mondialisation, qui désigne les échanges effectués entre les nations dans les domaines cités ci-dessus, a conduit à une uniformité entre certains pays, et les échanges commerciaux se sont vus facilités par ces similitudes au niveau des processus de production ou encore des pratiques d'affaires. La notion d'internationalisation découle de la mondialisation dans le sens où il s'agit d'échanges de biens et services ou encore de capitaux entre entreprises de pays différents. Ces deux concepts s'opèrent à un niveau différent. Comme nous l'avons vu, précédemment, la mondialisation est un concept plus large et est basée sur l'interdépendance des nations.

Le commerce international tel qu'on le connaît aujourd'hui a subi de nombreuses mutations. La diversification des moyens de paiement, les progrès technologiques, techniques, et industriels ont contribué à le faire évoluer, par la diminution des coûts du transport et l'accès aux pays émergents. Les avancées technologiques permettent de maintenir le commerce international en diversifiant les produits échangés sur les marchés. De plus, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permettent un échange d'informations et de documents presque instantané entre les entités qui établissent des échanges (Colombani, 2002, p. 35).

Quant à l'internationalisation, elle s'opère seulement au niveau de l'entreprise, lorsque cette dernière décide d'ouvrir ses activités d'achats et/ou de vente hors de ses frontières. L'ouverture des marchés entre les pays a donc fait naître de nouveaux défis et de nouvelles opportunités pour les entreprises en dehors de leur marché national. L'internationalisation peut apparaître comme un effet de la mondialisation, car celle-ci a sur l'entreprise deux effets paradoxaux, l'accroissement de la concurrence sur le territoire national de l'entreprise qui l'amènera à prospecter des nouveaux marchés hors de ses frontières pour rester compétitive et continuer leur croissance et à contrario l'accroissement de son marché qui augmentera le nombre de clients potentiels.

L'internationalisation peut être perçue par les PME comme un facteur de croissance. Toutefois, la majorité des PME n'envisagent le recours à l'internationalisation que tardivement. Peu d'entreprises entament des démarches

d'internationalisation dans les premières années de croissance. On peut alors identifier deux types d'entreprises qui font face à l'internationalisation de différentes manières, les entreprises réactives aux pressions du marché et les entreprises proactives qui voient l'internationalisation comme un choix stratégique (European Commission 2003, Cité dans Wilson (2007)).

L'internationalisation peut être caractérisée comme suit : *«Il s'agit d'un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps, avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus.»* (Perrault et St Pierre, 2009, p. 21). La mise en place d'activités internationales est alors vue comme une stratégie à part entière qui lui ouvrira de nouvelles portes, mais qui la confrontera aussi à de nouveaux défis à surmonter.

Pour faciliter les échanges de marchandises et de capitaux, des regroupements économiques régionaux (cités ci-après) ont fait leur apparition ces dernières décennies, et engendré une explosion du commerce international et un accroissement de la concurrence. L'ouverture des marchés, l'abaissement des frontières et la création des accords de libre-échange entre plusieurs régions du monde : l'AELE (association européenne de libre-échange), Le MERCOSUR (mercado común del sur, marché commun sud-américain), l'APEC (coopération économique pour l'Asie pacifique) ou encore l'ALENA sont la source de cette augmentation de la concurrence, mais aussi de la présence de nouvelles opportunités de marchés hors frontières, pour les entreprises et notamment pour les PME.

L'implication d'une entreprise à l'étranger peut se déployer sur quatre activités principales, où chacune comporte différents degrés d'internationalisation qui seront choisis en fonction du besoin de l'entreprise, de sa stratégie internationale, de ses capacités et des ambitions de son dirigeant.

- **L'exportation** consiste à vendre des produits ou services à des clients situés à l'étranger. Il existe plusieurs formes d'exportation qui peuvent être mises en place en fonction de la taille de l'entreprise, de ses ressources et de ses buts. Nous développerons plus en détail ce sujet par la suite.

- **L'importation** consiste à acheter des produits ou services à des fournisseurs situés hors du territoire national de l'entreprise. Au Canada, la part des importations est sensiblement égale à celle des exportations : 401.540 millions de dollars (USD) pour les importations et 387.155 millions de dollars (USD) concernant les exportations en 2010 (LeMoci, 2010). La stratégie et les spécificités liées aux activités d'importations seront détaillées dans la dernière partie de cette revue de littérature.

- **L'investissement direct à l'étranger (IDE)**, correspond à l'implantation d'entreprise dans un pays étranger. En d'autres termes, il s'agit pour une entreprise de créer, de racheter ou de prendre une participation dans le capital d'une entité à l'étranger, on parle alors de filiales. Contrairement aux deux stratégies citées ci-dessus, la filiale permet à l'entreprise de bénéficier d'une présence physique sur le sol du pays visé (Levasseur, 2002). Cette technique est en outre utilisée comme entité de production afin de bénéficier de la main d'œuvre à bas prix, notamment pour les industries manufacturières et produits de consommation courante. L'investissement direct à l'étranger est une stratégie complexe qui demande un niveau d'information suffisamment élevé et évidemment un maximum de ressources, essentiellement financière (Panet-Raymond et Robichaud, 2005).

- **La sous-traitance internationale** est la décision pour une entreprise, le donneur d'ordre, de confier à une autre, la sous-traitante, toute ou partie de sa production. Cette méthode permet à l'entreprise donneuse d'ordre, d'une part de disposer de coûts de production moindre, et d'autre part de lui faire bénéficier de compétences dont elle ne dispose pas (sous-traitance de spécialité), ou de lui permettre d'accroître sa capacité de production (sous-traitance de capacité). Ce type de contrat est généralement conclu à moyen ou long terme entre les deux parties (Souquet, 2005).

Nous ne traiterons pas de ces deux dernières composantes de l'internationalisation dans ce mémoire, pour se concentrer davantage sur les exportations, mais aussi et surtout sur les importations.

L'internationalisation apparaît aujourd'hui comme une solution pour survivre aux pressions du marché et prend donc la forme d'une nécessité plutôt que d'une action volontaire (Josée St-Pierre et Perrault, 2009) dans un but de croissance ou de pérennité. C'est pourquoi il est rare qu'une entreprise n'ait pas à un moment ou un autre pratiqué une activité internationale de manière proactive ou réactive. C'est en fonction des motivations qui poussent l'entreprise à s'internationaliser que St-Pierre et Perrault (2009) définissent ce processus à travers trois dimensions de l'internationalisation permettant d'en apprécier les effets sur l'entreprise dans sa globalité.

- **L'internationalisation mercantile**, qui permet à l'entreprise d'entreprendre des activités d'exportation pour gagner des parts de marchés, mais aussi de pratiquer des achats sur les marchés étrangers. Selon les auteurs, ces stratégies répondent à des «besoins d'efficience et de compétitivité.» (St-Pierre et Perrault, 2009, p. 4).
- **L'internationalisation technologique** : Cette stratégie convient aux entreprises dites innovantes, qui font de l'innovation et de la recherche et développement leur avantage compétitif pour gagner des parts de marchés à l'étranger.
- **L'internationalisation organisationnelle**, elle représente les fonctions support qui vont aider à la mise en place de la stratégie internationale et tenter de mener à sa réussite. En effet, lorsqu'une entreprise décide de s'internationaliser elle voit son organisation changer pour faire place à de nouvelles priorités, de nouvelles connaissances ou compétences et de nouvelles fonctions qui l'obligent à repenser son organisation interne, comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Cuervo-Cazurra, Maloney, et Manrakhan, 2007; Terjesen, O'Gorman, et Acs, 2008).

Les différentes méthodes d'internationalisation ne sont pas à usage exclusif, une entreprise peut utiliser simultanément plusieurs méthodes d'internationalisation avec une intensité différente selon ses besoins.

La décision concernant l'adoption d'une méthode d'internationalisation dépend donc de plusieurs facteurs, dont certains ont été développés dans des études par des chercheurs issus de l'école suédoise. Nous trouvons notamment les travaux de Johanson et Vahlne (1977) sur la théorie des étapes et les travaux de Håkansson et Wootz (1979) qui ont mis en avant la présence et l'importance des réseaux sociaux dans l'organisation et dans son environnement. La partie suivante sera consacrée à leurs travaux de recherche sur la théorie des réseaux.

2.1.2 Les modèles théoriques

La décision d'exportation ou d'importation dépend dans les deux cas de facteurs internes liés à l'entrepreneur et à l'entreprise, et de facteurs externes liés à l'environnement. Au centre de ces deux activités internationales et de leur relation on trouve la théorie des étapes et la théorie des réseaux. Les réseaux de l'entreprise sont une source importante d'informations, de contacts et de recherche d'opportunités, qui peuvent être déterminants pour mettre en place l'une ou l'autre de ces activités. La théorie des étapes quant à elle définit l'internationalisation comme une suite de paliers, où il faut franchir le précédent pour passer au suivant.

2.1.2.1 La théorie des étapes : modèle d'Uppsala de 1997

Le modèle d'Uppsala a été développé par les chercheurs Johanson et Vahlne (1977) dans le milieu des années 70. Issu de l'école scandinave, ce modèle, appelé aussi théorie des étapes, propose un processus graduel évoluant selon le degré d'informations et de connaissances d'un marché et le niveau d'engagement international de l'entreprise, où les différentes des phases sont interdépendante (Johanson et Vahlne, 1977). L'apprentissage des affaires internationales de l'entreprise entre chaque étape du processus lui permet de s'appuyer sur des compétences solides. L'apprentissage est une notion progressive, elle est définie par Winter, Teece, et Dosi (1990, p. 243) comme suit : « *ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris sur des périodes antérieures.* » Ce modèle fait partie de l'approche behavioriste, c'est-à-dire, l'étude des comportements de l'entreprise. Dans ce cas en fonction de l'information qu'elle possède, celle-ci agira d'une certaine manière sur son marché. Dans la même idée, Lemaire et Petit (2003), confirment que l'internationalisation d'une entreprise, quelle que soit sa

taille, est basée sur une progression par paliers qui seront franchis avec plus ou moins de facilité selon ses propres caractéristiques.

Johanson et Vahlne (1977) ont identifié plusieurs étapes dans le processus d'internationalisation de l'entreprise, où chacune repose sur des décisions incrémentales, c'est-à-dire, que l'étape précédente doit être complétée afin de pouvoir passer à la suivante. En ce sens, le modèle de Johanson et Vahlne (1977) souligne que c'est la détention d'informations et de connaissances suffisantes qui permettra à l'entreprise de franchir une étape. Pour définir le processus d'internationalisation, ils ont identifié quatre étapes importantes qui incluent un niveau d'engagement différent :

Etape 1 : L'exportation irrégulière

Etape 2 : L'exportation via un agent indépendant

Etape 3 : La mise en place d'une unité commerciale dans le pays étranger

Etape 4 : La création d'une unité de production basée à l'étranger

Cette succession d'étapes se fait autour de la notion de distance, tout d'abord la distance « physique » et par la suite la distance dite « psychique » de l'entreprise. C'est Beckerman (1956) qui a souligné l'importance du concept lors d'une étude effectuée sur les stratégies internationales des entreprises européennes pour expliquer les choix de certaines entreprises. La distance physique implique que les entreprises qui lancent une activité d'exportation commenceront en premier lieu par exporter vers les pays limitrophes. En effet, il apparaît que les pays frontaliers présentent une certaine unité culturelle qui peut faciliter les échanges commerciaux par le partage de la langue, de la culture et des accords commerciaux. On retrouve ce phénomène en Amérique du Nord entre le Canada et les États unis, ou encore en Europe.

Nous pouvons apparenter, en termes de management international, la distance psychique à la distance culturelle. Dans le modèle d'Uppsala, la notion de distance psychique permet d'expliquer la situation suivante : plus l'entreprise bénéficie d'informations et de connaissances sur les marchés étrangers, plus sa distance psychique sera diminuée et lui permettra de déceler de nouvelles opportunités dans des territoires jusque-là trop lointains. Néanmoins, les recherches

de Sousa et Bradley (2006) permettent de différencier les deux concepts : la distance psychique s'avère être propre à chaque individu en fonction de son vécu, de ses origines ou de ses expériences alors que la distance culturelle est partagée par une communauté. Cette différenciation apportée par Sousa et Bradley (2006) vient donc contredire les propos de Johanson et Vahlne (1977) qui définissent la distance psychique comme un synonyme de la distance culturelle :

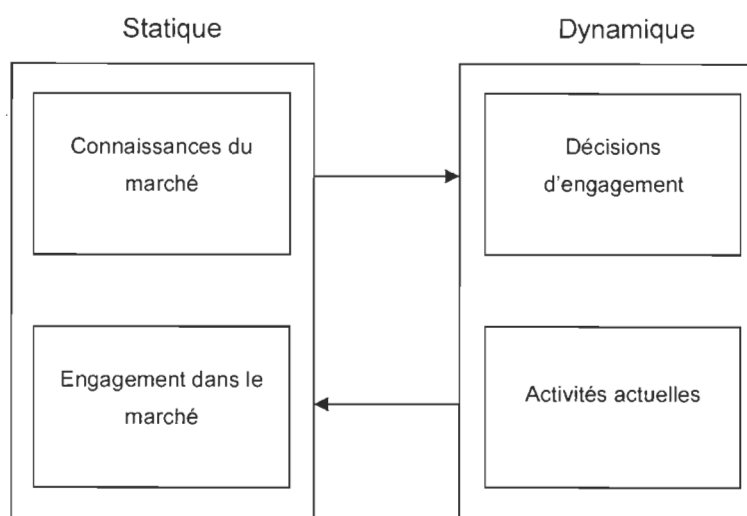
The psychic distance is defined as the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development. (Johanson et Vahlne, 1977, p. 24)

Le premier modèle élaboré en 1977 (**figure 1**) a été créé à partir d'une étude, conduite auprès d'entreprises suédoises, qui concernait leur processus d'internationalisation. Pour expliquer brièvement ce schéma, il apparaît que les ressources allouées par la firme pour ces activités internationales ainsi que son degré de connaissance du marché cible et de l'environnement affectent sa décision d'engagement. On trouve au centre de ce modèle, la notion de connaissances, car c'est autour d'elles que vont découler toutes les décisions relatives au processus international.

There is a direct relation between market knowledge and market commitment. Knowledge can be considered a resource (or, perhaps preferably, a dimension of the human resources), and consequently the better the knowledge about a market, the more valuable are the resources and the stronger is the commitment to the market. (Johanson et Vahlne, 1977, p. 28).

Nous entendons par « connaissances », tout type d'informations qu'elles soient tacites ou explicites (Nonaka, Takeuchi, et Umemoto, 1996), ou qu'elles soient d'origine interne ou externe. Le niveau de connaissances acquis influencera le mode et le degré d'internationalisation de l'entreprise. En fonction de son niveau d'information, l'entreprise pourra découvrir des opportunités de marché, mais elle sera aussi capable d'évaluer et de réduire les risques associés à l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977).

Figure 1 : Processus d'internationalisation : Modèle d'Uppsala, 1977



(Traduit de Johanson et Vahlne, 1977, p. 26)

Ce schéma est divisé en deux parties distinctes, une partie statique et une partie dynamique. La première partie regroupe les ressources de l'entreprise en termes de connaissances et le degré d'engagement de cette dernière. D'après Johanson et Vahlne (1977), ces deux facteurs sont reliés par le niveau d'information, plus l'entreprise possèdera de connaissances sur le marché plus son engagement sera fort. La partie dynamique est caractérisée par la prise de décision et l'allocation des ressources, et les activités actuelles de la firme. Les activités actuelles de l'entreprise représentent une source d'expérience à ne pas négliger. Par exemple, les compétences spécialisées du personnel et donc sa capacité à interpréter les informations seront déterminantes pour la prise de décision

concernant la stratégie internationale à mettre en place par l'entreprise (Johanson et Vahlne, 1977). Les décisions relatives à l'allocation des ressources pour mettre en place les activités internationales sont choisies en fonction des opportunités et des risques identifiés préalablement.

2.1.2.2 La théorie des réseaux

Cette théorie vient compléter la théorie des étapes vue précédemment, comme nous l'ont montré Johanson et Vahlne (2009), elle occupe une place prépondérante pour comprendre le processus d'internationalisation des entreprises. Elle est basée sur les interactions entre les acteurs du réseau et aussi sur la nature et la force de leurs relations qui permettront l'échange de savoirs, de savoir-faire, et l'identification d'opportunités pour aboutir à la croissance de l'entreprise au niveau international. L'appartenance à un réseau permet à l'entreprise désireuse de s'internationaliser de faciliter et donc d'accélérer son processus d'internationalisation en utilisant les ressources issues directement de ses partenaires ou en profitant des ressources issues de leurs collaborations (Dana, Dana, Spence, et Wright, 2000), et laisserait donc une place réduite aux actions proactives de l'entreprise dans le choix de son marché. En effet celle-ci serait alors tentée de choisir les marchés et/ou partenaires conseillés par son réseau, dans un souci de facilité et de gain de temps (Coviello et Munro, 1995). Selon Nummela (2002), la recherche de partenaires d'affaires loyaux et fiables est importante pour construire de bonnes relations et pour développer les activités à long terme. Dans le cas de la PME ce constat est d'autant plus vrai, car celle-ci manque généralement de ressources et doit donc faire appel à des partenaires pour acquérir les connaissances et compétences qui pourraient lui manquer. Il existe plusieurs moyens d'intégrer ou de créer un réseau ; la participation aux foires et salons par exemple est un bon moyen pour rencontrer des entreprises qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes ambitions à l'international.

Pour garantir le bon fonctionnement du réseau et pouvoir en tirer le maximum d'avantages et de bénéfices, chaque partie se doit de respecter les règles et obligations définies. Dans ce contexte les apports du réseau sont nombreux pour les entreprises.

- Réduction des coûts de transactions : les coûts de transactions sont définis par Williamson (1973) comme l'ensemble des coûts qui découlent des transactions de l'entreprise avec son marché. Les interactions entre l'entreprise et son réseau permettront alors à l'entreprise de diminuer ses coûts de transaction relatifs à la recherche d'informations, à la recherche d'un agent, à l'étude d'un marché, etc.
- Transfert de connaissances: au sein du réseau, les informations sont partagées et échangées afin de consolider la relation entre les parties. Les informations formelles peuvent être échangées entre les entités, alors que les informations tacites sont non transférables et nécessitent une formalisation pour le devenir. En ce sens Nonaka et al. (1996) admettent que seulement 20% des connaissances peuvent être transférables (connaissances explicites). Plus la relation est étroite entre les membres du réseau, plus les connaissances tacites (informelles) seront transmises et pourront être exploitées afin de partager les connaissances et expériences des membres et éviter des pertes de temps pour la recherche de certaines informations (Yamin et Otto, 2004).
- Aide à l'innovation : le partage et le transfert de connaissances favorisent l'innovation au sein d'un groupe d'entreprises, notamment avec le partage et la combinaison des connaissances tacites. Les entreprises n'ayant pas accès à une certaine technologie devront, par exemple aller chercher les informations et connaissances nécessaires à l'étranger en utilisant les relations interentreprises (Ahuja, 2000).

Dans un contexte international, la théorie des réseaux peut expliquer certains choix stratégiques opérés par les entreprises pour entrer sur un marché étranger. Johanson et Mattson (1988) soutenus par Coviello et Munro (1995), avancent que l'entreprise peut être amenée à faire des choix stratégiques en fonction des ressources et opportunités que lui offre son réseau et non en fonction de ses propres caractéristiques ou de son environnement. Par exemple la nationalité du dirigeant et la proximité géographique ou culturelle avec d'autres pays, ne seraient pas pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie internationale, alors qu'ils pourraient représenter d'importants atouts. Coviello et

Munro (1995) ont réalisé une enquête dans le but d'analyser le processus d'internationalisation de PME néo-zélandaises œuvrant dans le domaine des logiciels informatiques. Pour arriver à leurs résultats, ils ont réalisé des études de cas auprès de quatre entreprises et ont ensuite étayé leurs recherches à l'aide d'un questionnaire. Selon leur enquête, il ressort que:

64 per cent (16) of the firms indicated that their initial foreign market selection and entry mode were triggered by opportunities presented by contacts in a formal or informal network. (Coviello et Munro, 1995, p. 55)

Johanson et Mattson (1988) ont proposé de catégoriser les entreprises en quatre groupes en fonction simultanément du niveau d'internationalisation de leur réseau et du niveau d'internationalisation de leur marché. Ces groupes sont les suivants :

- « *The early starter* » : possède un nombre limité de relations sur les marchés internationaux, et évoluent principalement sur les marchés locaux tout comme les acteurs de son réseau.
- « *The lonely international* » : ces entreprises sont bien engagées sur les marchés internationaux, mais les acteurs de leurs réseaux n'ont pas encore développé leurs activités à l'étranger. Les entreprises évoluent seules à l'international, car leurs réseaux possèdent des ressources limitées concernant les marchés internationaux.
- « *The late Starter* » : dans cette catégorie, l'entreprise évolue dans un environnement déjà internationalisé, elle réagit avec un comportement réactif et sera confrontée à une rude concurrence sur les marchés internationaux. Elle entretient des relations indirectes, avec des entreprises internationales.
- « *The international among* » : les entreprises évoluent sur des marchés internationaux dans un environnement international. Elles possèdent un

lourd réseau international qui leur permet de bénéficier de connaissances et d'opportunités sur les marchés étrangers.

C'est à l'aide de ce modèle élaboré par Johanson et Mattson (1988), que Chetty et Blankenburg Holm (2000) ont conduit une recherche sur l'influence du réseau pour l'internationalisation des PME néo-zélandaises. Il ressort de cette étude que les entreprises de chaque catégorie sont influencées par les ressources, les connaissances, les expériences des acteurs de leur réseau. C'est à l'aide de leur réseau que les entreprises développent un processus d'apprentissage qui leur permettra de combler leurs lacunes et finaliser leur processus d'internationalisation.

Les études de Håkansson en collaboration avec d'autres auteurs, (Håkansson, Johanson, et Wootz, 1977; Håkan Håkansson et Östberg, 1975; H. Håkansson et Wootz, 1979) pionniers dans l'étude des relations entre vendeurs et acheteurs, suggèrent que la relation sociale établie entre les deux parties doit présenter un caractère gagnant/gagnant afin d'aboutir à une entente mutuelle et favoriser un climat de confiance. Néanmoins, il ressort de leurs études respectives que la qualité de la relation entre ces parties dépend de la sophistication et du degré technologique du produit échangé. Cette situation confère à la relation une incertitude qui oblige les deux parties à construire une relation plus forte que s'il s'agissait de produits standardisés. Entre un fournisseur et son acheteur, la théorie des réseaux intègre une notion bilatérale, le fournisseur fournit des informations et des contacts à son client, et l'acheteur doit lui aussi être en mesure de fournir les mêmes prestations à ce dernier, en l'aidant par exemple à trouver de nouveaux clients (Laurin et St-Pierre, 2011).

Dans une dimension internationale, la notion de confiance est très importante pour la création et l'entretien de relations avec les acteurs du réseau social de l'entreprise afin d'élargir son cercle de sources d'informations et de contacts potentiels au niveau international. Les flux d'informations qui circulent entre deux entreprises, au niveau international, ne doivent pas être erronés afin d'éviter des pertes de temps et d'argent pour les deux parties. Selon Thorelli (1986), un réseau comporte des relations d'échanges suffisamment fortes à long terme, qui sont soumises à des règles afin d'assurer sa stabilité et induit la confiance réciproque de ses membres. En bénéficiant de connaissances et d'informations

pertinentes concernant un marché ou un pays, l'entreprise réduit son degré d'incertitude et pourra mettre en place les mesures et actions adéquates afin de réduire les risques identifiés (Thorelli, 1986). De plus, dans le cas de joint-venture, les entreprises coopèrent et vont partager les risques associés au choix du pays, aux évolutions politiques et économiques, ainsi que les risques de change qui pourraient survenir. Le réseau étant une large source d'informations, Il est nécessaire que les relations entre les individus et les entités qui constituent le réseau soient basées sur la confiance afin de réduire et éliminer les comportements opportunistes qui pourraient être néfastes à l'évolution de l'entreprise dans le réseau et pourraient mettre en péril son objectif de croissance internationale¹. Pour préserver un climat propice à la recherche d'opportunités, chaque acteur se doit de respecter des règles et de répondre à des normes afin de prévenir une attitude opportuniste de la part d'un ou plusieurs membres (Turnbull, Ford, et Cunningham, 1990).

2.1.2.3 Une révision du modèle d'Uppsala de 1977

Le premier U-Model (Uppsala Model) proposé a suscité de nombreuses critiques, essentiellement car il ne prenait pas en compte l'environnement dans lequel l'entreprise évoluait (Bigler et Nyffler, 2006). De plus, il ne prend pas en compte les entreprises appelées « born global » qui entreprennent une ou plusieurs activités internationales dans les 3 à 6 années après leur naissance. Ce type particulier d'entreprises est essentiellement représenté par des PME qui présentent un niveau d'innovation relativement élevé (Hollensen, 2007). La création d'une PME globale résulte souvent de certains facteurs liés à la personnalité de l'entrepreneur, mais aussi de ces expériences passées (Madsen et Servais, 1997).

Afin de prendre en considération la majorité des cas de figure possibles dus à l'évolution du contexte commercial, les chercheurs se sont penchés sur la « théorie des réseaux » reprise plus tard dans le modèle d'Uppsala par Johanson et Vahlne (2009).

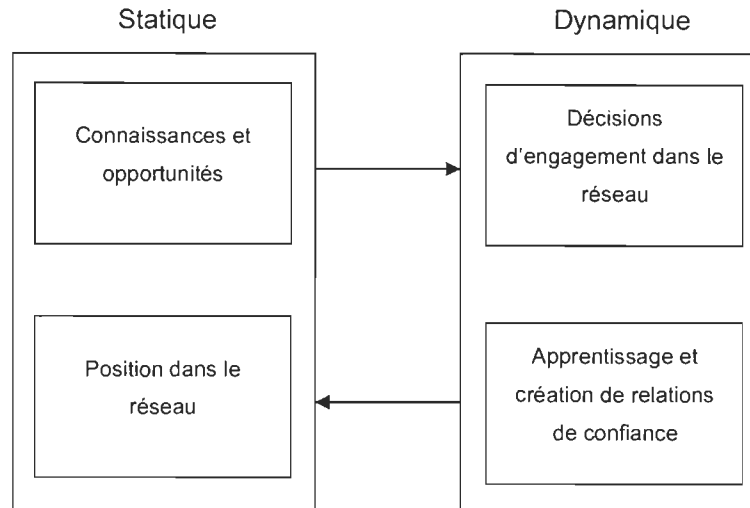
¹ Loubes, Anne. (2008). Management et Réseaux sociaux. Professeure à l'Université Montpellier 2, Institut d'Administration des Entreprises.

Johanson et Vahlne (2009) ont proposé une nouvelle version de leur modèle adapté aux changements environnementaux, aux nouvelles pratiques d'affaires et aux changements culturels apparus depuis 1977. De plus, au vu des multiples études et travaux conduits par d'autres chercheurs sur le sujet, Johanson et Vahlne (2009) ont pu identifier les limites et faiblesses de leur modèle et apporter des changements pour confirmer sa fonctionnalité et son utilité.

L'approche des réseaux, que nous avons abordé précédemment, s'est avérée être un concept prépondérant pour l'internationalisation des entreprises. L'entreprise se trouve au centre d'un réseau et ne peut exister seule. Ce réseau comprend toutes les parties qui évoluent dans l'environnement direct et indirect de l'entreprise : clients, partenaires commerciaux ou financiers, fournisseurs, acheteurs, distributeurs, organismes privés, etc. (Johanson et Mattson, 1988). Ainsi, Johanson et Vahlne (2009) ont intégré à leur modèle initial la variable du réseau dans le processus d'internationalisation de l'entreprise (figure 2). On retrouve maintenant un lien entre l'apprentissage et le développement des connaissances et l'existence d'un réseau dans lequel la firme évolue. L'engagement de l'entreprise dans son réseau lui permettra de découvrir de multiples opportunités en interagissant avec les acteurs qui le composent (Johanson et Vahlne, 2009).

Dans la partie statique, les auteurs ont voulu mettre en avant la notion d'opportunité, car selon eux, elle représente la source de laquelle découle la décision concernant le processus d'internationalisation qui sera engagé. La nature et la qualité de la relation qu'une entreprise entretient avec son réseau la guideront dans son processus d'internationalisation en utilisant les connaissances acquises à l'aide des acteurs de son réseau. Cela permettra en outre à l'entreprise de confirmer sa position au sein de son réseau actuel, mais aussi de le développer à l'étranger. À l'intérieur du réseau se trouve un système d'apprentissage mutuel entre chaque partie. C'est pourquoi la partie dynamique du modèle inclue la notion d'apprentissage et de confiance. Enfin, la dernière variable du précédent modèle inclut désormais la notion de « relation ». L'engagement de l'entreprise (dirigeant et employés) dans le processus d'internationalisation pour la prise de décision dépend aussi de son engagement dans son réseau, et sa position au sein de celui-ci aura des répercussions sur son processus.

Figure 2 : Processus d'internationalisation : Modèle d'Uppsala, 2009



(Traduit de Johanson et Vahlne, 2009, p. 1424)

Avec ce nouveau modèle, les auteurs reconnaissent l'importance et la valeur du réseau pour l'internationalisation d'une entreprise. C'est avec l'aide des acteurs de son réseau local et international qu'elle pourra décider d'entreprendre une activité à l'étranger avec une nouvelle perception des risques et des opportunités. Par exemple, pour s'internationaliser, l'entreprise peut décider de suivre un partenaire qui a choisi la même voie en s'associant avec ce dernier et ainsi partager les risques, ou alors, elle peut décider de faire affaire dans un pays où elle possède déjà un partenaire sur place (Johanson et Vahlne, 2009).

La théorie des étapes et la théorie des réseaux s'appuient toutes deux sur un processus incrémental qui permet à l'entreprise de limiter les risques et de réduire son degré d'incertitude pour mettre en place son projet d'internationalisation. Ces théories complémentaires orientent l'entreprise vers un mode d'internationalisation précis en fonction de son niveau d'information, du pouvoir et de la position de son réseau, et des compétences dont elle a besoin pour réussir à l'étranger.

Les activités d'importation et d'exportation répondent à des besoins spécifiques et découlent d'un processus particulier. Nous allons dans un premier

temps nous intéresser à l'exportation comme moyen d'internationalisation et tenter d'identifier le lien entre ces deux activités.

2.2 L'exportation

La plupart des études concernant l'internationalisation portent généralement leurs intérêts sur une seule dimension, c'est-à-dire l'exportation. Il est important pour traiter des importations, d'aborder aussi l'exportation. En effet, les divers écrits et recherches sur le sujet, et plus particulièrement sur les déterminants de l'exportation, notamment ceux évoqués dans les recherches de Katsikeas, Piercy, et Loannidis (1996) et Sousa, Martinez-López, et Coelho (2008) qui traitent toutes deux des motivations à l'exportation, vont nous aider à identifier les déterminants en les adaptant dans une perspective d'importation. C'est pourquoi avant de procéder à cette étape, nous allons brièvement présenter dans un premier temps l'activité d'exportation et ensuite établir plus en détail le lien qui peut exister entre ces deux pratiques et son utilité pour notre sujet.

L'exportation peut représenter un premier pas vers l'internationalisation pour bon nombre de PME. Sa mise en place représente une stratégie de distribution pour l'entreprise. Bien que cette méthode d'internationalisation soit considérée comme le moyen le plus simple permettant à une entreprise de se développer à l'étranger, toutes les entreprises n'ont pas recours à l'exportation, certains auteurs (Leonidou et al., 2007; C. St-Pierre, 2005) ont donc identifié, des facteurs internes à l'origine d'une décision d'exportation. Ces facteurs dépendent de la structure de l'entreprise et des facteurs externes relatifs à l'environnement et au marché sur lequel l'entreprise opère, et qui influenceraient les décisions d'exportation des PME.

2.2.1 Définition et caractéristiques

Le terme « exporter » désigne un mode de distribution de tout ou partie de la production d'une entreprise sur un ou plusieurs marchés internationaux. L'exportation consiste donc pour une entreprise à étendre son marché hors de ses frontières nationales (Panet-Raymond et Robichaud, 2005; Pasco, 1997)

Leonidou et al. (2007), qui ont travaillé sur les déterminants des exportations soulignent qu'une concurrence accrue peut représenter un stimulus non négligeable pour l'internationalisation des entreprises. En effet, qu'ils soient locaux ou étrangers, le nombre de compétiteurs aura un effet sur les prix, la demande et la stratégie de l'entreprise. Dans une économie globale, les entreprises ont certes plusieurs opportunités à l'étranger qu'elles peuvent saisir, mais elles sont aussi victimes de la compétition des entreprises étrangères sur leur marché local. C'est pourquoi une entreprise qui opère au niveau local peut vouloir réduire sa dépendance au marché local en décidant de vendre ses produits ou services sur les marchés étrangers. De plus, sur les marchés de haute technologie ou de produits industrialisés, le faible nombre de clients confère un certain pouvoir à ces derniers, qui se traduit généralement par une réduction du prix des produits. En allant trouver des clients supplémentaires sur les marchés étrangers, la PME peut prétendre à reprendre le pouvoir sur ces clients locaux en réduisant sa dépendance (Leonidou et al., 2007).

D'après Leonidou et al. (2007) le choix de recourir à l'exportation peut être qualifié de proactif, si l'entreprise décèle une opportunité de marché ou développe un avantage concurrentiel, ou de réactif dans la mesure où l'entreprise réagit à une pression du marché ou des concurrents et essaye alors d'assurer sa survie en vendant ses produits hors de ses frontières, aussi si elle répond à la sollicitation directe d'un client étranger. Soutenus par Sousa et al. (2008), ces chercheurs s'accordent à dire que les firmes proactives ont le temps, la stratégie adéquate et le financement nécessaire pour déceler ou créer des opportunités de marché à l'étranger afin d'accroître leur compétitivité et de répondre à leur besoin de croissance, alors que les réactives répondront de manière élémentaire et succincte aux pressions du marché pour survivre.

Dans certaines situations, voulues ou non, l'exportation apparaît comme une solution pour assurer une certaine rentabilité à l'entreprise, si elle doit par exemple écouler des surplus de production. Comme l'expliquent Leonidou et al. (2007), cela peut éventuellement permettre à l'entreprise de garantir son profit dans le cas où elle ne doit pas modifier son produit pour l'adapter au marché visé et si son mode de distribution lui permet de générer du profit comparativement à son coût de mise en marché. Aussi ces auteurs expliquent que pour certains produits qui soumis à la

saisonnalité des ventes sur le marché local peuvent être produits en continu si l'entreprise pénètre le marché similaire dans un ou plusieurs pays de l'autre hémisphère afin de garantir des profits réguliers.

Selon le degré d'engagement à l'étranger et le degré de contrôle qu'elle souhaite conserver, l'entreprise va devoir faire le choix entre plusieurs modes d'exportation (Pasco-Berho, 2000).

- **L'exportation contrôlée** : elle confère à l'entreprise la maîtrise totale de sa politique commerciale. On trouve comme mode d'exportation associé, l'agent exportateur, la création d'une filiale, ou encore un bureau de représentation à l'étranger.
- **L'exportation sous-traitée** : elle implique la présence d'intermédiaires situés dans le pays étranger et qui possèdent toutes les compétences techniques et commerciales pour vendre le produit ou service. Dans ce cas, l'entreprise peut faire appel à un importateur ou à des sociétés de commerce international qui s'occupent de commercialiser le produit pour leur propre compte.
- **L'exportation concertée** : c'est la coopération de plusieurs entreprises qui s'associent afin de bénéficier d'un effet de synergie au niveau de leur activité d'exportation, mais le degré de contrôle est minime. Cette méthode implique un partage des risques, mais aussi des ressources utilisées, par exemple les ressources financières, mais aussi les compétences et savoir-faire de chacune. Cette stratégie se trouve être très intéressante pour les PME qui disposent de moyens limités. On trouve dans cette stratégie, le portage, le regroupement d'exportateurs, la franchise ou encore les joint-ventures.

Pour faire son choix quant au mode de distribution à instaurer dans le ou les pays concernés, l'entreprise doit analyser en premier lieu son marché cible afin d'évaluer les risques et opportunités et de pouvoir proposer la meilleure stratégie possible. Ainsi, la décision d'exportation se fera en fonction de ses ressources, du niveau d'engagement qu'elle veut développer à l'étranger et du pouvoir de contrôle

qu'elle veut avoir sur ses activités. Comme nous l'avons abordé précédemment avec le modèle d'Uppsala, le processus et la stratégie d'exportation se font selon un effet d'expérience progressive. Néanmoins, certaines entreprises, particulièrement les PME, se contentent le plus souvent de pratiquer exclusivement l'exportation et cela avec peu d'intensité et parfois de manière irrégulière. Ainsi, Boutary (2009) affirme que « *les PME, [...] atteignent rarement le stade ultime de l'internationalisation, restant très concentrées sur les stratégies les plus simples d'exportation* ». (Boutary, 2009, p. 32).

En raison de leur taille, le cas des PME reste discutable et diffère de celui des grandes entreprises et bon nombre de dirigeants sont réfractaires à l'idée d'étendre leurs activités aux marchés internationaux, car le risque à prendre est souvent trop grand par rapport aux retombées nécessaires et le succès loin d'être assuré (Leo, Monnoyer-Longe, et Philippe, 1991). C'est pourquoi devant les difficultés internes rencontrées par certaines entreprises et les obstacles externes auxquels elles se heurtent, les gouvernements mettent en place des programmes d'aide. Il existe aussi des organismes privés, comme les banques, pour aider les PME dans leurs démarches et la mise en place de stratégies à l'exportation. Par exemple, il existe au Québec, le programme « Export Québec », mis en place par le ministère du Développement économique, Innovation et exportation, qui permet aux entreprises de bénéficier d'informations et de conseils sur les marchés étrangers. On trouve aussi une multitude de programmes d'aides financières, d'assurances ou encore de garantie, facilitant l'accès aux marchés internationaux des PME.

En conclusion de cette section, nous avons vu que les travaux de recherche et la plupart des organismes font la promotion de l'exportation et mettent rarement l'accent sur l'importation. À travers leurs études, de nombreux auteurs (Boutary et St-Pierre, 2011; Karlsen, Silseth, Benito, et Welch, 2003; Laurin et St-Pierre, 2011; Welch et Luostarinen, 1993) ont établi un lien entre les importations et les exportations. Les chiffres de la commission européenne datant de 2010 montrent qu'une majorité de PME qui évoluent à l'international ont tout d'abord eu recours à l'importation avant l'exportation, 39% contre 18% (Boutary et St-Pierre, 2011, p. 3). Nous allons voir dans quelle mesure nous pouvons trouver une relation entre les activités d'importation et d'exportation et quelle serait son utilité pour les entreprises.

2.2.2 La relation import/export

L'établissement d'une relation entre les activités d'exportation et d'importation apporté notamment par l'étude de Laurin et St-Pierre (2011) nous permettra par la suite d'interpréter et d'emprunter certaines motivations propres à l'exportation pour les utiliser ou les adapter afin de définir les motivations et facilitateurs à l'importation.

Il existe une certaine similarité entre les processus de ces deux modes d'internationalisation. L'utilisation d'une de ces deux activités pourrait faciliter et développer la seconde. La décision d'importation pourrait engendrer un développement à l'exportation par l'utilisation des réseaux et des connaissances du marché déjà acquises pour l'importation (Boutary et St-Pierre, 2011).

Ainsi, beaucoup de chercheurs (Boutary et St-Pierre, 2011; Karlsen et al., 2003; Laurin et St-Pierre, 2011; Rudqwist et Benalcázar, 2007; Welch et Luostarinen, 1993) s'accordent à dire qu'au cœur de la relation import/export se trouve la théorie des réseaux, qui influence les décisions pour mettre en place une de ces activités lorsque l'entreprise pratique déjà l'import ou l'export. L'utilisation du réseau de fournisseurs à l'étranger permet à l'entreprise de détecter les diverses opportunités de marché et d'utiliser son expérience internationale et les informations obtenues pour réduire les risques d'incertitude et éviter des coûts liés à la recherche d'informations inutiles (Laurin et St-Pierre, 2011). Ainsi, l'entreprise bénéficie d'un effet d'expérience en utilisant les connaissances et informations utiles pour aider à mettre en place une autre activité internationale. En effet, les pratiques utilisées, les résultats obtenus pour la prospection de marchés ou de clients étrangers, ou encore les diverses informations obtenues concernant les pratiques d'affaires et coutumes du pays, seront réutilisés dans le processus de mise en place de l'import ou l'export. Peu importe l'activité mise en place en premier, leurs similitudes en termes de processus, et informations nécessaires seront applicables dans les deux cas.

À travers l'étude de cas d'une entreprise norvégienne qui fait affaire avec des partenaires russes pour ses approvisionnements, Karlsen et al. (2003) ont démontré qu'il existe effectivement des connexions entre ces deux types d'activités,

mais ce processus reste dépendant de plusieurs facteurs propres à la firme en question et à l'environnement dans lequel elle évolue. L'entreprise Norvégienne Moelven a démarré son internationalisation par l'importation de matières premières en provenance de Russie, et s'est par la suite engagée de manière progressive, comme abordé dans la théorie des étapes, dans un processus d'internationalisation à long terme, aboutissant à la création d'une filiale de production. En entretenant des relations saines et durables avec ses partenaires russes, la compagnie a pu utiliser ce réseau afin de trouver de nouveaux fournisseurs pour sa filiale de production. L'utilisation de son réseau par Moelven est qualifiée par Korhonen (1999) (Cité dans Karlsen et al., 2003, p. 392) comme un processus « boule de neige » (« *snowball effect* » dans le texte), car elle s'est servie des relations qu'elle avait construite en pratiquant l'importation afin de développer son projet d'exportation. La diminution du risque, le gain de temps pour la mise en place des activités, la connaissance parfaite du marché russe, la détection de nouvelles opportunités et la réelle crédibilité acquise auprès de ses clients locaux et étrangers, résultent de l'utilisation de son réseau sur le marché local et de la relation qu'elle a su développer avec ses partenaires russes.

On considère ici, que dans la majorité des cas, ce sont les activités d'importations qui permettent à l'entreprise de faciliter la mise en place de l'exportation (Holmlund, Kock, et Vanyushyn, 2007; Jones et Coviello, 2005; Korhonen, Luostarinen, et Welch, 1996). Dans leur étude, Korhonen et al. (1996) ont pu constater que plus de la moitié des PME industrielles finlandaises interrogées (54%) avaient démarré leur stratégie d'internationalisation par l'importation. L'étude de Laurin et St-Pierre (2011) effectuée auprès d'un échantillon de 588 PME Québécoises, vient appuyer cette hypothèse, et révèle que parmi cet échantillon, 68% des entreprises qui pratiquent l'importation et l'exportation, ont commencé par les activités d'import. Ils concluent que les PME qui pratiquent des activités d'importation sont 2 fois plus susceptibles d'être aussi des exportateurs que celles qui ne pratiquent pas l'importation.

À titre d'exemple, pour l'achat international d'équipement, l'entreprise va créer une véritable relation avec son fournisseur. Ce dernier sera utilisé comme « *ressource stratégique* » (Boutary et St-Pierre, 2011) d'une part pour développer

son avantage concurrentiel en fournissant à son client des équipements qui assureront l'innovation et la qualité du produit, et d'autre part afin de profiter des informations qu'il pourrait lui fournir sur le marché étranger (Jones et Coviello, 2005; Korhonen, 1999). Dans son étude, Korhonen (1999) (Cité dans Karlsen et al., 2003), a identifié trois relations entre les activités internes et externes suivant le processus d'internationalisation : 1) la relation « *unilatérale* » par laquelle l'importation de machines améliorera la qualité du produit qui sera par la suite vendu sur le marché local ou exporté, 2) la relation « *bilatérale* » où l'entreprise se sert de son fournisseur étranger comme distributeur local pour exporter ses produits, et 3) la relation « *multilatérale* », qui apparaît entre les divers acteurs de l'internationalisation, banques, fournisseurs étrangers, clients, etc.

Mais l'importance accordée au réseautage dépend notamment de la nature de la décision d'importation. L'entreprise proactive qui voit cela comme une décision stratégique y accordera une attention particulière pour évoluer ou déceler des opportunités d'achat à l'étranger, alors que l'entreprise réactive qui cherche seulement à répondre à certaines sollicitations de clients ou à des critères de qualité imposés, établira des relations plus superficielles avec son fournisseur (Boutary et St-Pierre, 2011).

Même si l'importance accordée à la relation peut être différente selon la source de la décision d'internationalisation, l'entreprise finira à long terme à adopter l'exportation et l'importation grâce à l'expérience, l'information et les opportunités acquises par l'une ou l'autre des pratiques.

L'entreprise exportatrice qui souhaite développer une activité d'importation en parallèle peut utiliser les clients qu'elle possède à l'étranger, par exemple dans le cas où celle-ci envisagerait de rechercher des fournisseurs dans le même pays de résidence que ses clients. Ces derniers sont alors une source non négligeable de contacts potentiels et d'informations sur la situation du marché actuel (Laurin et St-Pierre, 2011). Bien que les informations et connaissances acquises pour la mise en place, au préalable, de l'exportation peuvent aider l'entreprise, il se peut qu'elles soient erronées si le marché ou la situation économique a changé. Comme nous l'avons évoqué dans la partie 2.1.2.2 sur la théorie des réseaux et plus précisément sur la relation entre acheteur et vendeur, les deux parties doivent pouvoir

s'entraider. Dans ce cas, il s'agit de mettre l'entreprise vendeuse en relation avec des éventuels fournisseurs et de l'aider dans les relations et pratiques d'affaires pour traiter avec ces potentiels fournisseurs.

Laurin et St-Pierre (2011) avancent que même s'il existe de nombreuses similitudes dans leur processus et dans leurs déterminants, la décision d'importation répond la plupart du temps à un réel besoin nécessaire pour l'activité de l'entreprise (approvisionnement en matières premières, machines ou technologies), alors que la décision d'exportation peut être influencée directement par la conjoncture économique, la sollicitation d'un client ou la situation du marché, elle demeure généralement un choix.

Cependant, il est utile de préciser que le secteur d'activité représente un élément non négligeable. Les entreprises de technologiques ou industrielles ont souvent recours à l'importation d'équipements performants ou de produits technologiques pour développer leur avantage compétitif et concevoir des produits de qualité qui seront par la suite exportés (Korhonen et al., 1996).

À travers leurs études respectives, différents chercheurs ont donc établi un lien étroit entre le processus des activités d'importations et d'exportations, compte tenu des similarités dans les étapes de mise en place et dans l'identification des risques associés à l'internationalisation de l'entreprise. De plus, il semble que ces deux activités soient aussi considérées comme un tremplin vers la mise en place de l'autre grâce à un effet d'expérience. Holmlund et al. (2007) tiennent néanmoins à minimiser l'impact de l'importation sur l'exportation qui a été précédemment développée dans les études de Karlsen et al. (2003) et Korhonen et al. (1996). En effet, leur étude a montré que l'expérience acquise à travers l'importation avait un effet positif, mais mineur sur l'exportation. Seuls les facteurs informationnels concernant la culture, les barrières et les éventuels risques peuvent être vraiment exploités.

2.3 L'importation

Dans cette partie, nous allons nous intéresser précisément à ce qui touche notre sujet de recherche, à savoir l'importation. Pour rappel, l'importation consiste

pour une entreprise à l'achat de biens ou services auprès d'un fournisseur (exportateur) qui se trouve à l'étranger. Si l'importation est souvent associée à la réduction des coûts de production (Desitter, 2002), nous verrons dans cette partie que l'entreprise peut recourir à l'importation pour différentes raisons. En effet, les activités internes, comme l'approvisionnement, sont souvent considérées comme des fonctions de support ; or leur présence peut se révéler déterminante pour la survie de l'entreprise. Ces dernières années, la fonction achat a pris une nouvelle dimension dans l'entreprise, une dimension stratégique notamment avec la crise économique, et sa capacité à réduire les coûts de production et accroître ainsi sa compétitivité (Hollensen, 2007).

Nous allons présenter les différents aspects de l'importation en analysant successivement son processus, ses effets, les motivations et pour finir les facteurs qui pourraient aider une entreprise à importer.

2.3.1 Le processus

La mise en place d'une stratégie d'importation n'est pas chose facile, même pour une entreprise qui dispose d'importantes ressources. Au préalable, l'entreprise doit déterminer un certain nombre de variables pour prendre la meilleure décision en termes de coûts, de logistique et de fournisseur avec qui elle veut faire affaire, afin d'assurer sa réussite future. Nous allons donc voir dans cette partie les différentes étapes du processus de mise en place d'une activité d'importation.

2.3.1.1 Choix du produit à importer

Avant d'entamer toutes démarches concernant son projet d'importation, l'entreprise doit évaluer ses besoins. C'est-à-dire qu'elle doit définir quel bien sera le plus adapté pour sa production et doit donc évaluer son coût, la quantité nécessaire, le niveau d'innovation nécessaire, le besoin d'un service après-vente ou non (dans le cas de machines et équipements), sa qualité en fonction du positionnement du produit (haut, moyen ou bas de gamme) (Knudsen et Servais, 2007).

La nature du produit définira aussi le volume dont l'entreprise devra disposer et l'intensité des importations. Les matières premières, composants et produits finis sont des produits peu encombrants et pourront alors être commandés en grande

quantité selon les besoins de l'entreprise cliente. Quant à l'achat d'équipements, il sera opéré de manière occasionnelle et en quantité restreinte, tout d'abord en raison de l'encombrement du produit, mais aussi en raison de son prix, et sa fréquence d'achat sera donc plus faible.

Lorsqu'elle aura identifié ses besoins et choisi quel bien sera importé, elle doit entamer une analyse de marché afin de définir la source de son importation, à savoir quel pays peut répondre à ses besoins en prenant en compte les réglementations et contraintes douanières associées.

2.3.1.2 Choix d'un marché international

La nature et les caractéristiques du produit choisi pour l'importation délimiteront le nombre de pays qui peuvent répondre à son besoin. Plus le produit sera spécifique moins l'acheteur aura de choix ; à contrario, pour un produit standard, il aura un choix plus important de pays disposés à le satisfaire (Johnson et Bade, 2010). Dans le cas de matières premières, le choix sera plus limité, alors que l'importation de produits semi-finis offrira un choix plus important de possibilités. Si l'entreprise accorde de l'importance à la qualité du produit, ou encore si elle est dans une stratégie de réduction de coûts, elle privilégiera les pays où les coûts de production sont moindres.

Aussi, dans le cas d'achats récurrents auprès d'un même fournisseur ou d'un même pays, l'entreprise doit bien choisir le marché avec qui elle veut faire affaire, c'est donc un choix stratégique qui s'inscrit dans le processus d'internationalisation de l'entreprise (Guido, 2006).

Pour le Canada, l'ALENA essaye d'harmoniser les différentes normes entre les pays partenaires afin de favoriser et simplifier les échanges entre ces pays (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Particulièrement, parce que l'Europe bénéficie d'une réduction des barrières aux échanges et d'une monnaie commune qui évite les risques de change, certaines entreprises européennes favorisent plutôt le commerce avec des pays européens (Guido, 2006; Knudsen et Servais, 2007). La stabilité de l'environnement politique et économique s'avère être aussi importante pour le choix du pays pour pérenniser les transactions avec les partenaires

étrangers sans courir les risques associés au risque pays (Birou et Fawcett, 1993; Guido, 2006).

Il est utile que l'entreprise réalise une étude de marché afin de récolter l'information auprès de son réseau, des organismes spécialisés ou des entités gouvernementales dédiées (données primaires et secondaires, information tacite et explicite), concernant les zones et les pays qui pourraient ou ne pourraient pas la satisfaire dans sa recherche de fournisseurs. L'entreprise doit évaluer un certain nombre de critères concernant les pays qu'elle souhaite prospecter. L'entreprise qui effectue des achats dans plusieurs pays doit adapter sa stratégie d'achat à chacun d'eux, même s'il s'agit d'un produit standardisé (Quintens, Matthyssens, et Faes, 2005).

La spécialisation de certains pays dans des secteurs d'activité précis permettra à l'entreprise de bénéficier d'une certaine expertise pour le produit importé. Dans son ouvrage, Porter (1990) mentionne qu'il existe des avantages compétitifs, non spécifique à une entreprise, mais à tout un territoire. C'est en quelque sorte un avantage commun à plusieurs entreprises dans un ou plusieurs domaines d'activité en particulier, qui va conduire à la spécialisation du pays dans ce ou ces secteurs d'activité et conduire à un avantage concurrentiel au niveau national.

L'entreprise qui souhaite importer un produit spécifique se verra orienter vers une zone en particulier où le choix de fournisseurs peut être limité, mais aiguillera son choix en fonction de ses besoins.

Le pays choisi définira par conséquent le choix du moyen de transport qui pourra être utilisé afin d'acheminer la marchandise. La proximité géographique facilitera le transport et limitera les risques de logistique, de plus, l'entreprise importatrice aura à sa disposition un plus grand nombre de possibilités quant au mode de transport à utiliser. Pour les marchés lointains, l'entreprise aura le choix entre le transport maritime, aérien et parfois ferroviaire, le choix dépendra tout d'abord de sa situation financière, mais aussi du délai d'acheminement des marchandises (Lemaire et Petit, 2003).

L'étude de Min et Galle (1991) a été menée à l'aide d'un questionnaire auprès d'entreprises américaines de taille et de secteur variés qui pratiquaient au moins une des formes d'internationalisation et portait sur les stratégies d'approvisionnement internationales des entreprises américaines. Les résultats obtenus auprès des 141 répondants ont montré que, pour ces entreprises, le choix d'un pays fournisseur se porte essentiellement sur les pays européens, le Japon et le Canada. La proximité culturelle (pays européens et Canada) facilite leurs échanges.

In choosing the potential source country, many respondent seem to prefer industrialized nations in Western bloc or nations where the cultural background is somewhat similar to that of the United States (Min et Galle, 1991, p. 11).

La dimension culturelle, le niveau économique et/ou de développement du pays jouent un rôle très important dans le choix du pays fournisseur, car cela peut permettre d'éviter des coûts supplémentaires d'adaptation ou encore d'éviter certains risques liés au transport de la marchandise qui peuvent survenir dans les pays peu industrialisés.

Le développement des NTIC a engendré une simplicité des communications à travers le monde, facilitant les flux d'information. L'importation demande une quantité importante de documents qui peut être parfois très lourde à gérer. La présence de moyens de communication et d'infrastructures adéquats fiables dans le pays choisi, afin de réduire les délais de passation de commandes ou la transmission d'informations entre les deux parties sont des facteurs non négligeables (Desitter, 2002; Guido, 2006).

Une fois que l'entreprise aura finalisé son choix du pays importateur, elle pourra analyser les fournisseurs susceptibles de répondre au mieux à ses besoins.

2.3.1.3 Choix du fournisseur étranger

Toujours en fonction de la nature et des caractéristiques du produit, le choix du fournisseur va porter sur un nombre plus ou moins important de possibilités. Les produits ou composants les plus techniques ou complexes à fabriquer seront proposés par un nombre restreint de fournisseurs et l'entreprise devra donc s'accommoder des contraintes de délais de fabrication, de livraison, des prix et des prestations proposées par ces derniers. Pour les produits standardisés, le choix sera plus large et l'entreprise sera soumise à moins de contraintes et bénéficiera d'un pouvoir de négociation plus grand. Il est aussi nécessaire de s'assurer que la quantité voulue par l'importateur est réalisable par le fournisseur en fonction de sa capacité de production afin de prévenir d'éventuelles ruptures de stock, et de pouvoir répondre à sa propre demande (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

La théorie des réseaux, vue précédemment, occupe une place importante dans la recherche et la sélection d'un ou des fournisseurs. D'après les recherches de Min et Galle (1991) il ressort que la principale source d'informations pour trouver un fournisseur est l'utilisation du réseau. Les contacts professionnels sont une source d'informations non négligeable de par leur expertise et leurs expériences. La plupart des sources utilisées par les entreprises sont des sources privées, car elles procurent à l'acheteur des informations plus spécifiques, les services gouvernementaux ne sont que très peu utilisés (Min et Galle, 1991). En utilisant son réseau, l'entreprise s'assure de la bonne réputation du ou des fournisseurs potentiels. Pour l'entreprise qui souhaite entretenir une relation à long terme avec son fournisseur, il est important qu'elles partagent toutes deux les mêmes valeurs afin de construire une relation solide et durable. La distance culturelle tient un rôle important dans cette relation, dans les études de cas de 23 entreprises allemandes qui opéraient à l'étranger à l'aide de filiales au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, Steinle et Schiele (2008) ont découvert que les entreprises allemandes se sont heurtées aux différences culturelles et à la distance géographique avec le pays client. De ce fait, elles n'ont pas réussi à développer une relation de confiance mutuelle avec leur fournisseur, et leur production s'en est trouvée perturbée par des retards de livraison.

En fonction de la nature de la relation avec leurs fournisseurs, on distingue deux types de relations. Une relation transactionnelle où l'acheteur ne cherche pas à avoir une relation particulière avec son fournisseur, il souhaite conserver son pouvoir de négociation en faisant appel à plusieurs fournisseurs et ainsi faire jouer la concurrence par les prix (Saunders (1997) dans Nollet et Beaulieu (2006)). Une relation collaborative (McIvor et McHugh, 2000) basée sur la confiance mutuelle des deux parties, où l'acheteur tente de développer ce type de relation graduellement dans le temps et privilégie les rencontres répétées. Ce type de relation est un lourd investissement pour l'entreprise et elle ne peut entretenir une telle relation avec plusieurs fournisseurs. Cependant, de nos jours, les TIC permettraient de faciliter l'entretien des relations d'affaires et leur prise de contact sans nécessité des relations très fortes et des contacts fréquents avec ses fournisseurs (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

La sélection du fournisseur prend alors une importance capitale. De plus, l'étude menée par Ghymn, Liesch, et Mattsson (1999) sur le marché australien, concernant les critères de décision des dirigeants vis-à-vis de leur stratégie d'importation, souligne l'importance de l'effet d'expérience. En effet à l'aide d'un questionnaire et d'entretiens ils ont interrogé les dirigeants de 104 PME australiennes et ont analysé les différents comportements des managers selon leur secteur d'activité, leur expérience internationale et leur fonction. Cette étude a alors montré que les managers ayant une expérience répétée dans l'importation sont plus attentifs à la réputation et à la fiabilité du fournisseur que les importateurs plus récents qui pratiquent l'importation de manière occasionnelle. Aussi, à travers l'étude de plusieurs cas, Pyke (2000) avance que dans le cas où « *il n'y a qu'un seul fournisseur sur la place, il est sans doute dans l'intérêt de la firme de maintenir des relations étroites avec lui* ».

Le choix du fournisseur doit être particulièrement bien étudié. Pour ce faire, dans la mesure du possible, l'entreprise peut envoyer un représentant à l'étranger pour rencontrer son éventuel fournisseur et apprécier par lui-même, son environnement et les infrastructures de celui-ci (Johnson et Bade, 2010; Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

Dès que le fournisseur sera sélectionné, l'entreprise cliente devra déterminer la fréquence de ses achats.

2.3.1.4 Détermination de la fréquence de l'achat international

L'acheteur doit définir la fréquence de ces importations futures. Dans le cas d'un achat occasionnel, la négociation n'a pas beaucoup de poids et la relation entre les deux parties n'a pas grande importance. Si l'importateur envisage des achats répétitifs, il pourrait avoir un plus grand pouvoir de négociation sur les prix, les quantités, les services associés et construira une relation à long terme avec son fournisseur. Il est donc important pour chacune des parties de développer des affinités professionnelles (Johnson et Bade, 2010).

Dans leur étude auprès de PME et de grandes entreprises américaines issues majoritairement du secteur industriel, Min et Galle (1991) ont déterminé que pour la majorité de ces entreprises, l'achat international pratiqué à court terme et de manière ponctuelle, entraîne souvent une répétition de leurs erreurs et une perte de temps considérable pour mettre en place le processus d'achat suivant. Néanmoins, ce type d'achat leur permet de réduire leur dépendance à un seul fournisseur et de gagner alors en flexibilité et en pouvoir de négociation. Quant aux achats à long terme, ils montrent la nécessité et la volonté de la part de certains acheteurs de créer une relation forte et durable avec leur fournisseur, de réduire certains risques et de garantir la qualité et l'approvisionnement de leurs produits dans les temps impartis.

Ainsi, nous pouvons déduire que la fréquence des achats de l'entreprise a une incidence directe sur la relation entre les deux parties. La relation transactionnelle sera privilégiée concernant l'achat de produits standardisés, auquel cas la relation avec les fournisseurs n'est généralement pas une entente à long terme (Saunders, 1997 dans Nollet, J., et Beaulieu, M. (2006)). Dans les relations collaboratives, les deux parties voient là un échange à long terme, où c'est la qualité des services et du produit fourni qui priment sur les prix (McIvor et McHugh, 2000). La multiplication des interactions entre les deux entités permettra la construction d'une relation solide basée sur la confiance, si leur collaboration se passe sans incident.

Selon l'étude de Nollet et Beaulieu (2006), les entreprises préféreraient privilégier des relations à long terme avec un nombre restreint de fournisseurs loyaux plutôt que d'avoir un large nombre de fournisseurs avec un fort taux de rotation avec qui elles entretiennent de faibles relations.

Les différentes étapes du processus de la mise en place d'une stratégie d'importation peuvent s'avérer complexes, mais il est important que chaque étape soit conduite avec le plus grand soin afin d'éviter des risques qui pourraient perturber l'activité de l'entreprise. La mise en place d'une telle stratégie peut avoir diverses répercussions tant au sein de l'entreprise que sur son marché, c'est ce que nous allons aborder dans la partie suivante.

2.3.2 Les effets sur l'entreprise et son marché

La pratique d'une activité d'importation montrera à court, moyen et long termes divers effets au sein même de l'entreprise, mais aussi sur son environnement. Les répercussions associées à l'importation peuvent entrer dans les motivations premières de l'entreprise, ou résulter de retombées issues de la mise en place de cette activité. Nous allons voir cinq de ces effets.

2.3.2.1 Accroissement de la compétitivité

Dans le cas de l'importation, l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise peut se traduire de différentes manières, sur les prix, mais aussi sur sa capacité d'innovation. En effet, la compétitivité-prix implique que l'entreprise propose sensiblement les mêmes produits que les concurrents à un prix plus bas, car elle utilise l'importation afin de diminuer ses coûts de production, le plus souvent, en s'approvisionnant dans les pays à bas coûts. La compétitivité-produit résulte de la spécificité du produit, de son niveau d'innovation et donc de sa capacité à se différencier au niveau technologique par rapport aux autres produits concurrents du marché, ainsi l'importation d'intrants ou de machines innovants conféreront à l'entreprise une compétitivité sur l'innovation. Cela touche donc aussi bien les entreprises industrielles, les entreprises innovantes qui évoluent sur des marchés de niches, ou les entreprises qui produisent des biens de consommation courante. Le développement de l'avantage compétitif est basé sur l'analyse de la

chaîne de valeur de Porter, qui permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents (Porter, 1986). Dans le cas de l'importation, il s'agit ici de supplanter la concurrence par les prix, par l'innovation ou la qualité du produit importé (stratégie de différenciation).

Dans le premier cas, c'est l'aspect financier qui importe, l'entreprise cherche à trouver le fournisseur le moins cher, et il apparaît qu'en se fournissant à l'étranger, le prix de certains intrants ou biens intermédiaires s'avère plus avantageux notamment dans les régions à bas-coûts comme l'Asie ou l'Amérique centrale (Mexique), et l'entreprise peut réaliser de réelles économies dans son coût de revient (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). L'importation de matières premières en provenance de ces pays permettra à l'entreprise de réaliser des économies et pourra, par exemple, augmenter sa production, réduire ses prix par rapport à la concurrence afin d'augmenter ses ventes ou encore augmenter sa marge (Altomonte, Barattieri, et Rungi, 2008). En baissant ainsi son coût de revient, l'entreprise sera en mesure de proposer une offre plus grande, de vendre plus et donc de générer plus de profit. Néanmoins, privilégier la réduction du coût de revient peut se faire au détriment de la qualité du produit, de l'approvisionnement ou encore de la qualité de la relation avec le fournisseur (délais livraison, fiabilité limitée), qui pourraient mettre en péril le bon fonctionnement de la production ou détériorer l'image de l'entreprise auprès de ses clients (Donval et Moatti, 2007).

Dans le cas de la recherche de la compétitivité par l'innovation, l'entreprise accorde une importance particulière à la qualité du produit. On retrouve cette forme de compétitivité notamment dans le secteur industriel ou technologique. Les PME innovantes recherchent la compétitivité par des innovations dans leur produit ou service afin de proposer une offre « unique » sur le marché. Les entreprises dont le degré d'innovation est un facteur déterminant important des biens (matières premières ou composants), car ils ne sont pas disponibles sur leur marché domestique. Cette motivation s'apparente surtout aux entreprises qui sont sur les marchés de niche où l'innovation et les avancées technologiques représentent leur avantage compétitif.

Dans son étude avec des PME italiennes, Guido (2006) souligne que même si l'importation de marchandises contribue à une réduction significative du coût des

achats et du coût total de production, les entreprises voient là un gain financier, mais qui n'est pas forcément lié à une stratégie de compétitivité prix.

2.3.2.2 Transfert de technologies

Les échanges internationaux sont considérés comme la source et le canal principal entre les entreprises pour le transfert des technologies, mais augmenteraient le risque d'imitation de la part des pays moins industrialisés (Grossman et Helpman, 1991). À une autre échelle, la pratique de l'importation associée à la notion de réseau peut aussi engendrer le transfert et le partage de technologies entre les entreprises. En effet, comme le soulignent, entre autres, Blalock et Veloso (2007) et Acharya et Keller (2009), l'importation peut véhiculer les savoirs, compétences et produits technologiques entre deux entreprises. Le transfert de technologie comprend plusieurs types de flux, on trouve la technologie physique, à savoir les composants ou les produits, les processus de production ou de management innovants, mais aussi les connaissances tacites, c'est à dire le savoir-faire et les compétences spécifiques (Bell (1987) dans Wei (1995)).

À travers l'activité d'importation, l'entreprise cliente peut avoir accès au savoir-faire technologique, aux produits innovants et au processus de production de son partenaire d'affaires. L'importation représente la source des flux d'externalités technologiques, car, dans le cas d'importation de produits technologiques, elle fait l'acquisition d'un produit innovant provenant du fournisseur étranger (Acharya et Keller, 2009).

Bien que les effets sur la productivité et l'évolution technologique et technique de l'entreprise importatrice soient favorables à l'activité de celle-ci, il n'est pas si simple d'importer des technologies. Dans leur étude avec des entreprises brésiliennes, Braga et Willmore (1991) avancent que le transfert de technologies doit être accompagné d'un effort local afin de s'adapter aux nouvelles technologies ou d'assimiler les nouveaux savoirs, notamment lorsque le pays d'origine de la technologie est sensiblement différent. Il apparaît alors que la plupart des pays moins développés tiennent leur savoir-faire et leur technologie de l'étranger et dans certains cas de l'importation.

Aussi, Acharya et Keller (2009) ont mené une étude auprès d'entreprises manufacturières de 17 pays industrialisés, afin de mesurer le rôle de l'importation dans le transfert de technologies. Dans celle-ci, il apparaît que l'importation est un important véhicule de transfert de technologies pour la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, alors que les États-Unis, le Canada et le Japon bénéficient majoritairement de transfert de technologies dont la source n'est pas l'import. Ces résultats sont soutenus par l'étude de Lööf et Andersson (2010) qui affirment que pour certaines entreprises de pays industrialisés, leur étude porte sur les pays du G7, il existe plusieurs moyens pour diffuser et acquérir du savoir-faire et des technologies autres que l'importation.

2.3.2.3 Développement du réseau national et international

Comme nous l'avons abordé dans les deux parties qui précèdent, la pratique d'une activité internationale implique différents acteurs qui gravitent autour de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise désireuse de faire affaire avec un fournisseur étranger va prendre contact avec des acteurs de son territoire et des acteurs étrangers du pays visé. Karlsen et al. (2003) ont avancé que l'utilisation du réseau déjà existant permet de trouver d'autres sources d'information et de nouveaux partenaires à l'étranger. C'est donc en utilisant ses contacts que l'entreprise va pouvoir trouver de nouveaux fournisseurs susceptibles de répondre à ses besoins et éventuellement de nouveaux clients intéressés par ses produits.

L'interaction avec les fournisseurs actuels et potentiels de l'entreprise lui permettra, en fonction de la relation qu'ils entretiennent, d'échanger des idées, des technologies et ainsi de développer ou d'améliorer le ou les produits concernés tant au niveau technologique que commercial en s'inspirant du ou des fournisseurs.

Nous avons vu avec la théorie des réseaux que les relations entre les acteurs évoluent en fonction de la nature, de la fréquence et des produits échangés. En s'internationalisant, l'entreprise accroît son réseau en bénéficiant des contacts de ses acteurs actuels et multiplie les échanges d'information. « *The relationship of a firm in a domestic network can be used as bridges to other network in other countries* » (Hollensen, 2007, p. 71) L'intensité élevée des importations avec un

fournisseur permet aux entreprises de forger une relation forte et durable (Overby et Servais, 2005).

2.3.2.4 Amélioration du processus de production

Pour les PME et grandes entreprises, l'importation de biens d'équipements et de bien intermédiaires peut s'avérer être une décision stratégique en fonction du degré d'innovation recherché ou une décision imposée en raison de la rareté du bien importé qui serait disponible seulement à l'importation. La qualité du produit importé peut procurer au produit fabriqué un avantage concurrentiel (Boutary et St-Pierre, 2011). En s'approvisionnant dans les pays qui possèdent un avantage concurrentiel (Porter, 1990) dans un domaine donné, l'entreprise améliorera son processus de production en utilisant des machines ou composants de qualité supérieure. Dans certains secteurs où la concurrence est croissante, les entreprises ne peuvent plus se concentrer seulement sur la recherche et le développement d'un produit innovant, mais doivent désormais « *aller aussi vers une plus forte maîtrise des coûts* » (Boutary et St-Pierre, 2011, p. 17). Dans cette mesure, l'achat d'équipements plus performants participe à l'accroissement de la productivité en participant par exemple à l'amélioration les délais de fabrication. Ainsi, la qualité des produits sera elle-même améliorée et il sera plus facile pour l'entreprise de vendre sa production au niveau national et international en répondant aux normes qualité de certains pays plus exigeants.

2.3.2.5 Meilleures connaissances et expériences des marchés étrangers

L'intention d'internationalisation d'une entreprise oblige cette dernière à s'informer sur les pays cibles et sur les fournisseurs potentiels.

Comme nous l'avons évoqué dans la partie sur la théorie des réseaux, l'appartenance à un réseau conduit l'entreprise à disposer de larges ressources informationnelles pour connaître la situation et les caractéristiques d'un marché étranger. En effet, les connaissances, obtenues via le réseau, permettent de combler des lacunes informationnelles et de profiter du savoir-faire des partenaires afin d'aborder le marché avec une meilleure connaissance et de réduire les risques

liés à l'incertitude (St Pierre et Perrault, 2009). Dans leur étude auprès de PME québécoises, St Pierre et Perrault (2009) ont établi que l'information acquise sur le marché étranger visé, quel que soit le moyen, constitue un élément essentiel pour comprendre la culture du pays et celle du fournisseur, les pratiques d'affaires, les comportements et d'identifier et mesurer les risques auxquels pourrait être confrontée la PME. L'obtention de ressources informationnelles sur le marché étranger constitue selon eux, un facteur de succès non négligeable pour réussir son internationalisation, dans toutes ses dimensions (exportation, importation, sous-traitance, etc.).

Une bonne connaissance du marché cible est primordiale avant d'adopter des décisions stratégiques et d'entreprendre une démarche d'internationalisation. Les changements constants des marchés, des technologies et des pratiques d'affaires rendent cette dimension encore plus importante pour les entreprises qui souhaitent développer des projets internationaux. La densité de l'information sera plus importante à mesure que le réseau sera grand (Benito et Welch, 1994; Nieminen et Törnroos, 1997).

L'information acquise au cours de l'étude des marchés et des fournisseurs potentiels pourra être utilisée ultérieurement pour un développement international futur ou l'agrandissement du réseau de l'entreprise.

À la lumière de ces bénéfices retirés de la mise en place d'une activité d'importation, l'entreprise développe des comportements favorables pour concrétiser son projet. Celui-ci va alors être motivé par plusieurs facteurs, que nous allons énumérer dans la partie suivante.

2.3.3 Les motivations

Dans cette section, nous présentons des motivations de la décision d'importation, sélectionnées à partir de quelques textes et études relatifs à l'importation ainsi qu'à l'aide des motivations des exportations applicables à l'approvisionnement international, notamment relevé dans les textes de Leonidou et al. (2007) et Sousa et al. (2008). En effet, comme dit préalablement, les déterminants de l'exportation sont adaptables pour la décision d'importation, car ils

répondent à la même logique. À titre d'exemple, la décision d'import ou d'export peut être prise en raison de l'accroissement de la concurrence, même si le but n'est pas le même, la source de la décision est semblable pour les deux formes d'internationalisation. Nous avons donc adapté les différentes motivations des exportations dans une logique d'importation.

Afin d'entamer une démarche d'importation, l'entreprise peut être motivée par des facteurs internes et externes. Nous allons aborder cette partie par les motivations d'origine interne, pour finir par celles d'origine externe.

2.3.3.1 D'origine interne

2.3.3.1.1 *Le produit*

Envisager de s'approvisionner à l'étranger peut représenter un défi important pour l'entreprise, en particulier les PME. Néanmoins, dans certains cas, notamment lorsque le produit ne peut être fourni par les acteurs locaux en raison de sa spécificité technique ou technologique, elle devra aller prospecter les marchés étrangers susceptibles de répondre à son besoin (Ghymn et al., 1999; Laurin et St-Pierre, 2011; Quintens et al., 2005). La théorie sur l'avantage compétitif des nations admet que les entreprises peuvent avoir accès à de meilleures ou de nouvelles technologies qui ne sont pas disponibles sur leur propre territoire (Guido, 2006), mais pas seulement, elle peut aussi décider de s'approvisionner à l'étranger, car le produit présente un avantage dans sa spécificité, sa qualité ou encore son prix.

Le degré d'innovation de l'entreprise a une incidence directe sur le type de produit recherché. En effet, l'importance accordée au produit dans le processus de production et son positionnement sur le marché influencent la décision d'importation pour assurer la bonne qualité du produit (Overby et Servais, 2005). Les études de Katsikeas (1998) et Katsikeas et Kaleka (1999) établissent que les acheteurs réguliers accordent une importance particulière à la qualité et/ou spécificité du produit, contrairement aux acheteurs dits « occasionnels ».

2.3.3.1.2 Les caractéristiques de l'acheteur

- *Le dirigeant*

Chaque dirigeant d'entreprise a une vision personnelle du marché dans laquelle l'entreprise évolue, des perspectives à envisager et des opportunités à saisir pour se développer en fonction de ses valeurs et de ses idées. Ainsi, d'une part certains dirigeants peuvent prendre la décision de recourir seulement aux produits locaux afin de faire fonctionner le marché local et/ou national, d'autre part des dirigeants plus ouverts à l'international, en raison de leurs expériences passées, pourraient prendre aisément la décision de recourir à l'internationalisation d'une ou plusieurs activités de l'entreprise.

Une PME est en quelque sorte le reflet de son ou ses dirigeants, elle se développe selon les valeurs et idées des personnes qui la dirigent. Nous pouvons donc penser que la décision d'internationalisation renvoie à la personnalité et à certaines caractéristiques individuelles de son ou ses propriétaires. Leonidou (2011) met en avant l'importance de la personnalité du dirigeant et de ses caractéristiques personnelles comme facteurs de motivation pour l'exportation. Nous pouvons adapter ce même facteur motivationnel en ce qui concerne l'importation, car il s'agit aussi d'un désir de faire affaire avec l'étranger. Il apparaît alors que le parcours universitaire, qui contribue à la connaissance des affaires et des techniques du commerce international, les déplacements à l'étranger et l'ouverture d'esprit (acquise grâce à l'éducation et le parcours scolaire et professionnel) peuvent influencer l'implication des managers et dirigeants et leurs capacités à motiver le personnel dans les démarches internationales.

La personnalité du dirigeant et son intérêt pour l'internationalisation sont forgés par ses expériences passées à l'étranger, sa nationalité, si elle diffère du pays dans lequel il réside et établit son entreprise, qui contribueront à la connaissance d'une langue étrangère, la connaissance d'une autre culture et de possibles contacts provenant de son pays d'origine (Leonidou, 1998). Grâce à son expérience internationale il aura des connaissances et compétences clés afin de réduire les risques d'incertitude et acquérir des ressources informationnelles. Son orientation stratégique et sa capacité à évaluer et à prendre des risques seront

influencées par ces caractéristiques personnelles (Hutchinson, Quinn, et Alexander, 2006). Ces diverses constatations sont soutenues par l'étude de Laurin et St-Pierre (2011) qui signalent que la tendance à l'importation est aussi motivée par l'expérience professionnelle antérieure des managers, leur parcours universitaire et leurs compétences linguistiques. De ce fait, certains employés possèdent d'ores et déjà certaines qualités personnelles et un réseau plus ou moins développé à l'étranger qui peuvent encourager et faciliter l'entreprise à entamer les démarches pour l'importation. Aussi, ils ont déduit de leur recherche que l'âge et la personnalité du manager ont un impact sur les décisions d'exportation. De même, ces facteurs sont aussi applicables à l'importation dans la mesure où les jeunes managers auront plus tendance à envisager l'internationalisation, car leur éducation dans une génération ouverte sur le monde leur confère peut-être une large ouverture d'esprit et une aversion au risque plus limitée que leurs aînés (Hutchinson et al., 2006). Cependant, certains dirigeants qui ne bénéficient pas des caractéristiques énumérées précédemment, peuvent aussi être ouverts pour faire affaire à l'international.

○ *L'entreprise*

L'implication dans les activités d'importation des dirigeants est aussi primordiale pour assurer la fiabilité de l'entreprise auprès de ses potentiels ou actuels fournisseurs. Il sera aussi plus facile de détecter les opportunités de marchés, les risques et les obstacles si tous les services et le personnel de l'entreprise participent au processus d'internationalisation. Cette implication, facilitera la diffusion et la collecte d'informations (Albaum, Straskov, Duerr, et Dowd, 1998 dans Katsikeas et Kaleka, 1999; Josée St-Pierre et Perrault, 2009).

Au niveau plus général, les entreprises ayant déjà eu des expériences avec l'étranger arrivent plus facilement à mettre en place leur processus d'internationalisation. Scully et Fawcett (1994) relient cette variable avec la taille de l'entreprise, les plus grandes qui utilisent l'internationalisation pour leur croissance auront plus d'années d'expérience. L'entreprise qui pratique une activité internationale considèrera et abordera la mise en place d'une autres activité plus facilement car le possèdera déjà les connaissances nécessaires pour sa mise en place en se basant sur son expérience. La connaissance des marchés, des

réglementations et des besoins résultent de la mise en place en premier lieu de l'une ou l'autre des activités internationales (Johanson et Vahlne, 1977).

2.3.3.1.3 Le coût de revient du produit

Pour certaines entreprises, l'approvisionnement à l'étranger est essentiellement motivé par une réduction des coûts des matières premières, de biens intermédiaires ou de produits finis (Desitter, 2002). Notamment dans l'industrie manufacturière où les entreprises font appel aux pays en voie de développement qui proposent des prix qui défient toute concurrence comme certains pays du BRICS (Brésil, Russie, Inde et Afrique du Sud) a Chine, l'Inde ou les pays d'Amérique du Sud. Certains objectifs de l'entreprise, en instaurant un processus d'importation, ne peuvent pas être comblés simultanément. Dans certains cas, en fonction du type de produit ou d'intrant recherché, en s'approvisionnant dans les pays à bas coûts, l'entreprise devra sans doute revoir son objectif concernant la qualité.

À noter que pour certains secteurs d'activité et types de produits, les pays cités plus haut, peuvent fournir des produits de qualité si l'entreprise importatrice fait appel à leur domaine de spécialisation (Porter, 1990). Dans ce cas, il est important que l'entreprise définisse sa stratégie d'achat en fonction de l'avantage concurrentiel qu'elle souhaite développer sur son marché. Toutefois, les entreprises importatrices qui développent un avantage concurrentiel basé sur la qualité et qui doivent répondre à certaines normes devront étudier avec attention leurs fournisseurs et choisir le meilleur rapport qualité/prix en fonction de la technologie nécessaire (Pyke, 2000).

Les entreprises qui adoptent une stratégie de compétitivité prix cherchent à diminuer leur coût de revient. L'intensité concurrentielle peut être la source d'une telle stratégie, et la diminution des coûts une réponse à cette situation.

Dans nombre d'études, (Alguire, Frear, et Metcalf, 1994; Birou et Fawcett, 1993; Ghymn et al., 1999; Guido, 2006; Katsikeas, 1998; Min et Galle, 1991; Overby et Servais, 2005; Pyke, 2000; Quintens et al., 2005) le prix apparaît comme une motivation importante et souvent primordiale dans la décision d'importation, dans le

choix du pays et le choix du fournisseur. Cependant, cette démarche semble utilisée pour les produits dont la qualité et la spécialisation ou le niveau d'innovation sont moins significatifs. L'étude de Birou et Fawcett (1993) concernant le rôle et l'implication de l'importation dans le degré de compétitivité de l'entreprise, fut conduite à l'aide d'un questionnaire auprès du directeur des achats d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs confondus. Il ressort de cela que le prix est la principale motivation concernant la décision d'approvisionnement international (pour 74% des entreprises interrogées).

Cependant dans les études où les chercheurs différencient le comportement des acheteurs « réguliers » et « occasionnels », certains résultats s'avèrent contradictoires. Dans les recherches de Katsikeas (1998) et Katsikeas et Kaleka (1999), les acheteurs réguliers accordent une importance majeure à la variable prix, alors que dans l'étude de Overby et Servais (2005), ce sont les acheteurs occasionnels qui accorderont un maximum d'importance au prix. Cette contradiction s'explique par l'importance qu'accorde l'entreprise au produit importé, c'est-à-dire, sa qualité, son degré d'innovation ou encore la rareté du produit sur le marché, à savoir s'il existe une multitude de fournisseurs capables de lui fournir le produit en question ou si le nombre de fournisseurs est limité.

La réduction des coûts, la non-disponibilité du produit sur le territoire et la recherche de la qualité et de l'innovation semblent être les trois piliers de l'achat international, bien que l'ordre d'importance diffère selon les études (Overby et Servais, 2005). Nous allons maintenant nous intéresser aux facteurs motivationnels d'origine externe, qui influencent la décision d'importation.

2.3.3.2 D'origine externe

2.3.3.2.1 *Accroissement de la concurrence*

Les pressions de l'environnement sur l'entreprise affectent les stratégies d'internationalisation (import et export) notamment par un accroissement de la concurrence (Leonidou et al., 2007; Sousa et al., 2008). Le nombre de compétiteurs, qu'ils soient locaux ou étrangers, aura un effet sur les prix, la demande et la stratégie de l'entreprise. L'ouverture des frontières, les

regroupements économiques et l'abaissement des barrières douanières et des réglementations ont engendré une augmentation de la concurrence avec l'arrivée des entreprises étrangères sur leur territoire. L'offre de produits s'en trouve donc multipliée et oblige les entreprises locales à revoir leurs stratégies (St Pierre et Perrault, 2009).

Dans un tel contexte, les entreprises qui souhaitent rester compétitives afin de proposer des produits disposant du meilleur rapport qualité/prix, devront changer leur stratégie d'approvisionnement en allant chercher des fournisseurs hors de leurs frontières, qui pourraient proposer des prix plus bas et faire baisser leur coût de revient. Également, les entreprises qui adoptent une stratégie de différenciation ou une stratégie produit où la qualité est primordiale, chercheront alors à trouver des intrants, biens intermédiaires ou équipements qui permettront de produire des produits spécifiques et de meilleure qualité afin de supplanter la concurrence.

2.3.3.2.2 Les caractéristiques du fournisseur

La décision d'importation peut être motivée par certaines caractéristiques que présentent les fournisseurs. En raison de la spécialisation de certaines nations dans un domaine spécifique ou de la présence unique ou limitée du produit désiré dans un pays, certains fournisseurs étrangers peuvent représenter la seule source d'approvisionnement pour les entreprises qui nécessitent la technologie en question. Ainsi, afin d'améliorer ou de développer les spécificités du produit, la qualité ou leur image auprès des clients, certaines entreprises envisagent l'importation pour bénéficier de l'expertise et du savoir-faire de fournisseurs étrangers (Alguire et al., 1994).

Les connaissances et informations obtenues par le réseau de l'entreprise concernant les fournisseurs, peuvent influencer la décision d'importation de celle-ci, dans le cas où un fournisseur potentiel pourrait satisfaire les exigences de l'entreprise tant au niveau du produit (qualité, spécificité, technologie) que du service après-vente, et de garantir un approvisionnement constant. En effet, la loyauté et la fiabilité à honorer les contrats dans les temps impartis d'un fournisseur, influenceront la décision d'importation des dirigeants (Overby et Servais, 2005). De ces caractéristiques, découleront la force et la qualité de la relation entre les deux

entreprises. De plus, sa réputation dans le monde des affaires, la relation attendue avec l'acheteur, et sa capacité d'adaptation si le produit doit être fait sur mesure ou adapté, sont autant de déterminants qui pèsent sur la décision d'importation d'une entreprise (Cavusgil et Yavas, 1987; Katsikeas et Leonidou, 1996). À la lumière de ces diverses caractéristiques que peuvent présenter certains fournisseurs, les entreprises peuvent faire appel à un fournisseur étranger, même s'il existe des fournisseurs sur leur marché local susceptibles de leur fournir le produit en question (Overby et Servais, 2005).

2.3.3.2.3 Réduction de la dépendance envers les fournisseurs locaux

L'acheteur peut vouloir réduire sa dépendance auprès des fournisseurs de son marché local et ainsi accroître son pouvoir de négociation et sa compétitivité, en recherchant des fournisseurs étrangers (Katsikeas et Kaleka, 1999).

L'entreprise qui veut réduire sa dépendance envers ses clients se tournera vers les marchés internationaux afin de diversifier sa clientèle et accroître son pouvoir de négociation en multipliant les clients potentiels. Ainsi, dans la même logique que pour l'exportation, la spécificité du produit recherché peut amener l'acheteur à faire appel à des fournisseurs étrangers qui pourront lui procurer le même produit que celui proposé par son fournisseur local.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'extension d'approvisionnement sur un marché étranger permet de réduire la dépendance envers les fournisseurs locaux. L'étude de Overby et Servais (2005) nous permet de constater que la majorité des entreprises danoises de leur échantillon importent leurs produits de plusieurs pays, avec une moyenne de six pays fournisseurs. À noter toutefois que cette observation s'applique à un pays européen de petite taille qui bénéficie de l'ouverture des frontières, qui facilite les transactions internationales entre les pays membres. Les résultats pourraient s'avérer totalement différents concernant un pays plus grand avec un nombre de pays frontaliers limité. De plus, ces PME danoises allouent en moyenne 35 % de leur budget achat à l'importation. Il ressort aussi de cela que suite à un premier achat à l'étranger, ces PME cherchent à déceler de nouvelles opportunités dans d'autres pays.

Après avoir énuméré les motivations identifiées à l'aide de la revue de littérature, nous allons maintenant nous intéresser aux risques et obstacles susceptibles de mettre en péril sa décision d'importation.

2.3.4 Les risques et obstacles

La mise en place d'un processus d'achat international doit respecter une certaine marche à suivre afin de pouvoir retirer tous les avantages concurrentiels que sa réussite peut générer. La distance géographique et les différences culturelles multiplient les risques du commerce international. L'entreprise doit alors amasser l'information nécessaire afin d'aborder les marchés internationaux en toute connaissance de cause et réduire ou éliminer les risques et obstacles qu'elle pourrait rencontrer au cours de sa démarche d'importation. Parmi les risques les plus fréquents, nous pouvons distinguer le risque commercial, lié au fournisseur, et les risques liés au pays sélectionné. Pour finir, la taille de la PME peut aussi représenter un obstacle (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

2.3.4.1 Le risque fournisseur

Il s'agit pour l'acheteur que le fournisseur ne respecte pas les termes du contrat. Cela peut se traduire de différentes manières : non livraison de la marchandise, livraison non conforme à ce qui était convenu dans le contrat ou encore un retard dans la livraison (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Ce type de risque se trouve plus répandu lorsqu'il s'agit d'un achat occasionnel. En effet, la connaissance, la qualité et la force de la relation que peut entretenir l'acheteur régulier avec son fournisseur, contribueront à la bonne exécution du contrat. Dans le cas d'un achat d'équipement, le risque fournisseur réside surtout dans la qualité (respect des normes), l'acheminement du produit en question et l'exécution et la qualité du service après-vente.

Ce risque peut être associé au problème de la théorie de l'agence, celle-ci d'abord évoquée par Adam Smith en 1776, a été développée et définie par Jensen et Meckling (1976, p. 309).

*We define an agency
relationship as a contract
under which one or more*

persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal.

Le dilemme de l'agence, évoque des objectifs différents et une asymétrie des connaissances entre les parties d'un même contrat d'affaire. En effet, il peut résulter une divergence d'intérêt entre l'acheteur et le fournisseur international, c'est ce que l'on appelle le problème du principal-agent et peut créer un climat d'affaire néfaste à la réalisation du contrat. Les conflits sont souvent liés à la notion de coûts, chaque partie cherche à maximiser son profit. Pour éviter les comportements opportunistes de l'une des deux parties, il est nécessaire d'établir un climat de confiance et d'aligner les intérêts des deux parties (Jensen et Meckling, 1976) ;

De plus, à un niveau international c'est la notion temporelle qui différencie les conséquences des problèmes occasionnés par les fournisseurs locaux et les fournisseurs étrangers. Le renouvellement d'une commande ou les retards de livraison prendront beaucoup plus de temps si la marchandise doit être réacheminée dans son pays d'origine, et la production peut donc être touchée. Aussi, la non-exécution ou non-respect du contrat, peut être plus difficile à gérer à distance avec le fournisseur contrairement à un fournisseur local. En effet, cette notion est à prendre en compte dans le choix du pays fournisseur et sera établie en fonction de sa proximité et des moyens de transport disponibles pour la livraison des produits, afin de prévenir et d'éviter des coûts inutiles et des retards de production si le fournisseur prend du retard, ou s'il survient un problème dans le transport en lui-même (Desitter, 2002). Comme l'illustre une citation de Ghymn et al. (1999) la distance géographique peut poser problème dans les échanges de produits et marchandises.

The late arrival of imported goods had become the most troublesome area, and

accounts for 17.3 percent of all the volunteered problem areas. Australian ports are distant from the major markets of the world, and air distances to Australia are long. (Ghymn et al., 1999, p. 212)

Les travaux de Steinle et Schiele (2008) mettent en avant l'importance de la relation avec le fournisseur. L'entreprise allemande, qui œuvre dans la fabrication et commercialisation de matériel médical, a favorisé la relation avec un fournisseur faisant partie de sa zone géographique afin de bénéficier d'une plus large flexibilité et d'une facilité et rapidité de réaction en cas de problèmes.

Se pose aussi la question de l'adaptation dans le cas où le produit doit répondre à un besoin spécifique du marché, à des normes provenant du pays importateur, ou de la standardisation pour son utilisation dans le processus de production et son intégration au marché local. Le choix de l'entreprise aura par la suite une influence directe sur le choix du fournisseur. En effet, certains produits peuvent être soumis à des conditions et restrictions en termes de quantité, où des quotas peuvent être imposés par les gouvernements, par exemple, les produits alimentaires, les produits du tabac ou pharmaceutiques. L'importateur doit aussi s'intéresser aux possibles réglementations sur certains produits (alcool, énergie, cosmétiques, équipements...), représentant autant de barrières, de coûts supplémentaires et de délais à prendre en compte (Johnson et Bade, 2010). L'entreprise doit alors évaluer si le bien dont elle a besoin peut être utilisé tel quel ou s'il est nécessaire de l'adapter afin qu'il réponde, soit à des normes techniques, de qualité ou sanitaires, soit aux besoins des consommateurs locaux ou étrangers s'il est destiné à l'exportation. De plus, il est à prévoir que l'adaptation d'un produit complexe, comme des équipements, des machines, ou des composants électroniques demandera au fournisseur un délai pour la fabrication et la livraison du bien et fera augmenter son coût (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). C'est pourquoi la nécessité de l'adaptation d'un produit peut être un obstacle pour trouver un fournisseur qui sera capable techniquement de le faire, mais surtout qui voudra changer sa production pour l'acheteur.

2.3.4.2 Le risque politique

Le risque politique concerne les nations dont le gouvernement est ou peut être instable. Il aura une incidence sur les lois et leur application, sur la sécurité des personnes qui traitent sur place avec le fournisseur et sur l'envoi des marchandises qui doivent être importées du pays étranger. Nous entendons par risque politique, un renversement du pouvoir, une révolution, ou des conflits armés, tels qu'une guerre civile, par exemple, mais aussi la présence d'un environnement dangereux qui pourrait engendrer des violences physiques, des kidnappings ou des actes de terrorisme, etc (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Il y a donc certains facteurs à considérer avant de faire affaire avec les entreprises d'un pays dont le risque politique est élevé et serait néfaste aux opérations d'importation. La détermination de ce risque est très complexe, car il est influencé par de nombreux facteurs qui peuvent avoir des répercussions interdépendantes, comme la situation économique ou encore la situation sociale. L'acheteur n'a aucun contrôle sur ce type de risque, il ne peut ni le réduire ni l'éliminer, il doit donc s'assurer de posséder les informations concernant la situation politique et sa possible évolution avant de faire affaire avec les fournisseurs du pays concerné (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

2.3.4.3 Le risque de change

Le risque de change concerne l'appréciation ou la dépréciation de la monnaie du pays de l'acheteur par rapport à celle du pays du fournisseur. Les taux de change varient quotidiennement. Le risque est relatif aux fluctuations de la monnaie et au fait que l'importateur soit dans l'incapacité de prédire le taux lorsqu'il effectue un achat à l'étranger. Hors zone euro en Europe, toute entreprise qui effectue des transactions avec un pays étranger dans une monnaie autre que la sienne court un risque de change. L'importateur court un risque si le taux de change augmente entre la signature du contrat et le paiement des biens. D'un point de vue économique, la fluctuation du taux de change résulte de la confrontation entre l'offre et la demande d'une monnaie. Ce risque peut être maîtrisé par clause contractuelle entre les deux parties qui garantit le taux de change au moment de la signature du contrat (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

Dans leur étude Ghymn et al. (1999) ont constaté que les fluctuations de la monnaie étaient perçues comme un problème par les dirigeants des PME australiennes, et pourrait donc apparaître comme un frein à l'importation pour certains dirigeants qui possèdent une aversion à l'incertitude et au risque.

The other major problem, which accounts for 14.6 percent of all problems listed, is that of changes in foreign exchange rates and payment conditions, followed in importance by home market estimates of demand changes (Ghymn et al., 1999, p. 212).

2.3.4.4 Le risque culturel

Pour pratiquer l'importation, les façons de faire doivent être adaptées spécifiquement au pays fournisseur. L'acheteur international doit être formé pour s'adapter et comprendre les différents environnements propres avec lesquels il devra faire affaire. Des compétences et connaissances particulières sont à détenir avant de commencer une approche d'achat international afin d'appréhender au mieux les différences culturelles, l'environnement politique ou économique ou toutes autres spécificités du pays en question (Desitter, 2002).

Comme l'ont identifié Hofstede (1980, 1984), Hall et Hall (1990) et Trompenaars et Hampden-Turner (1993) dans leurs études respectives, plusieurs dimensions et caractéristiques diffèrent selon les pays et cultures. Les employés qui devront être en contact avec leurs homologues étrangers doivent connaître, respecter et comprendre ces différences afin d'être dans les meilleures conditions pour négocier les contrats et établir une relation saine et de confiance.

L'emploi de salariés étrangers, au sein même de l'entreprise aux postes clefs du processus d'importation, peut réduire les effets associés au risque culturel en apportant une compétence linguistique, mais aussi des informations valides sur la manière de faire affaire avec les entreprises étrangères (dans le cas où le pays visé correspond à la nationalité du ou des employés). Le coût élevé de recherche et d'emploi de salariés qui disposent de compétences spécialisées pour l'importation

peut être élevé, c'est pourquoi l'entreprise accordera une importance particulière au management interculturel dans le cas où elle envisage des relations à moyen ou long terme avec son ou ses fournisseurs internationaux (Harland, Knight, Lamming, et Walker, 2005).

2.3.4.5 La taille de l'entreprise

L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) propose la définition suivante de la PME :

La catégorie des PME est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. (INSEE, 2012)

Par définition, la PME possède donc moins de ressources, financières et humaines que la grande entreprise, en ce sens, St Pierre et Perrault (2009, p. 18) suggèrent que « la taille peut agir comme frein à l'internationalisation » et aura alors une influence sur les choix concernant son processus d'importation. La PME sera sujette à certains besoins, par exemple concernant la formation aux activités internationales des employés en langues et pratiques d'affaires. Pour confirmer cela, plusieurs études ont démontré que la taille de l'entreprise n'entravait pas ses possibilités d'internationalisation, mais limitait le nombre de marchés qu'elle pourrait pénétrer (Lecerf, 2007). En ce sens, la taille de l'entreprise pourrait donc être perçue comme un obstacle à l'internationalisation dans la mesure où cela pourrait limiter ses actions à l'étranger.

Cependant, l'appartenance de l'entreprise à un réseau peut venir enrichir ses ressources et contribuer à la réduction des risques et obstacles. Ainsi, dans le cas de la PME, la recherche d'opportunités sur les marchés étrangers et par la suite la mise en place d'un projet d'internationalisation peuvent être facilitées (Hollenstein, 2005; Pinho, 2007). Afin d'augmenter leur crédibilité, leurs connaissances et de bénéficier de l'expérience d'une autre entreprise, elles peuvent se mettre en contact et faire affaire avec les grandes entreprises par le biais du

portage. Si la taille de l'entreprise peut être perçue comme un obstacle, celui-ci peut être contourné avec l'aide du réseau, et l'internationalisation peut être perçue par les PME comme un facteur de croissance.

En conclusion, l'entreprise, qui est confrontée à un ou plusieurs risques ou obstacles, pourra dans certains cas les contourner ou les supprimer afin de réussir à mettre en place son projet d'importation. Il existe certaines caractéristiques dans son environnement interne ou externe, que nous avons nommé facilitateurs, qui pourront l'aider à concrétiser son processus d'importation. La section suivante présente ces facilitateurs.

2.3.5 Les facilitateurs

Les facilitateurs représentent ici les caractéristiques intrinsèques à l'entreprise ou à son environnement. Ces facilitateurs permettront à l'entreprise de l'aider dans son internationalisation en lui donnant les moyens de pouvoir contourner les risques et obstacles qu'elle pourrait rencontrer ou en accélérant et facilitant son processus d'importation.

2.3.5.1 Au niveau de l'entreprise

Certaines entreprises peuvent présenter des caractéristiques susceptibles de faciliter et/ou d'accélérer leur processus d'importation. Tout comme pour l'exportation, la présence d'un service dédié à l'importation permettra à l'entreprise de prospecter et d'étudier le marché étranger visé et servira de représentant à l'étranger auprès des fournisseurs. Disposer d'employés qualifiés assure une certaine flexibilité pour répondre aux besoins du marché, une fiabilité auprès des fournisseurs et clients, et la détection d'opportunités de marché plus facilement et rapidement (Katsikeas et al., 1996; Leonidou, 1998). La PME doit alors avoir à sa disposition des salariés spécialisés qui se consacreront à temps plein à l'élaboration de la stratégie import et à sa mise en place. La qualité des ressources humaines constitue un atout, les compétences spécifiques dans les domaines reliés au commerce international procurent à l'entreprise un certain avantage pour aborder les marchés étrangers dans de meilleures dispositions grâce aux connaissances des employés (Leonidou, 1998). Néanmoins, il n'est pas rare que dans des PME où

le nombre d'employés est restreint, que ce soit les commerciaux voire le dirigeant qui se chargent d'effectuer les activités liées à l'import.

Aussi, comme nous l'avons vu précédemment dans les motivations, l'éducation, la personnalité et la nationalité du dirigeant peuvent être vues comme des facilitateurs pour l'importation. Les connaissances déjà acquises sur les pratiques d'affaires internationales, le réseau et la connaissance d'une langue étrangère provenant de son pays d'origine faciliteront les démarches et la mise en place de l'activité internationale, et éviteront les coûts supplémentaires liés à la formation du personnel.

Il est toutefois utile de rappeler que la taille de l'entreprise peut représenter un obstacle au développement d'un service dédié en termes de coûts et de personnel, sans pour autant l'handicaper dans ses démarches et sa réussite à l'importation. De plus, notons aussi une différence flagrante entre les entreprises proactives qui accorderont plus d'importance à cet aspect que les réactives dont le besoin est plus faible, voire inexistant, dans le cas d'importations occasionnelles (Guido, 2006).

L'orientation marché développée par l'entreprise et par ses activités d'exportations lui permettra d'anticiper les changements des marchés et de son environnement. Elle aura donc plus d'aisance à s'adapter à la complexité des marchés internationaux et pourra garantir sa performance à l'exportation (Akyol et Akehurst, 2003; Cadogan, Diamantopoulos, et Mortanges, 1999). La performance export et les diverses activités menées par l'entreprise, dont la veille stratégique par exemple, lui permettront de bénéficier de connaissances sur les marchés, les pratiques d'affaires et les concurrents ; cela lui sera ensuite utile pour mettre en place sa future stratégie d'importation et diminuer son aversion au risque et à l'incertitude. Cette attitude est le résultat de l'effet d'expérience opérée par la mise en place au préalable d'une activité d'exportation et de son succès (Johanson et Vahlne, 1977).

Plus généralement, les réseaux de l'entreprise constituent une base solide pour développer son orientation internationale à l'importation, et la présence de partenaires locaux et internationaux peut développer des opportunités à l'étranger

que l'entreprise seule n'aurait pas détecté et l'aider dans son internationalisation (Johanson et Mattson, 1988).

2.3.5.2 Au niveau de l'environnement externe

Plusieurs auteurs et chercheurs, dont Antonio Belso-Martínez (2006) et Maskell et Malmberg (1999) ont établi une relation positive entre la situation géographique de l'entreprise sur son territoire et sa performance internationale. En effet, une entreprise située près d'une frontière ou d'un accès facile aux moyens de transport, tels qu'une gare, un port ou un aéroport, sera plus apte à entreprendre des activités internationales, car elle sera avantagée, d'un point de vue financier et logistique, par rapport à ses concurrents qui ne bénéficieraient pas de la proximité d'infrastructures pour le transport de marchandises.

D'une manière plus générale, nous retrouvons ce même phénomène dans l'étude de Overby et Servais (2005), où les entreprises danoises privilégient la proximité géographique et développent principalement des relations avec des fournisseurs des pays voisins, en Scandinavie et en Allemagne en raison de la proximité culturelle et géographique de leurs pays respectifs. Le reste de l'Europe et les pays plus éloignés sont, bien qu'à moindre échelle, représentés dans les fournisseurs de ces entreprises.

Aussi, si l'importateur se trouve en présence de certaines barrières tarifaires, de réglementations, ou dans un accord de libre-échange, il préférera entreprendre des activités d'importation avec ses pays partenaires (Johnson et Bade, 2010).

Souvent corrélée avec la proximité géographique, la proximité culturelle joue aussi un rôle important dans l'internationalisation des entreprises. Les pays limitrophes présentent souvent une culture comparable, les besoins informationnels sont donc moindres (Knudsen et Servais, 2007; Josée St-Pierre et Perrault, 2009), et le niveau de vie et la mondialisation tendent à effacer les barrières culturelles entre certaines nations. Il devient alors plus facile, et par conséquent moins coûteux, pour les entreprises de faire affaires avec des fournisseurs et entreprises étrangères peu importe la distance géographique. Une bonne connaissance des pratiques d'affaires, des coutumes et des normes du pays visé sont à connaître pour

éviter de mettre en péril la négociation (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Dans le cas où l'entreprise est dirigée et/ou emploie des salariés étrangers, les obstacles du management interculturel seront sensiblement réduits par une maîtrise linguistique et une connaissance concrète des pratiques culturelles.

Par ailleurs, la capacité de l'entreprise à pratiquer l'importation peut être facilitée par les programmes proposés par différents organismes internationaux, nationaux et locaux, publics ou privés (banques, organismes spécialisés). Dans un contexte de mondialisation, le but de ces organismes est d'en « *maximiser les effets positifs et en atténuer les effets négatifs* » (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009, p. 23). Ainsi, pour aider les entreprises, essentiellement les PME, et pour promouvoir l'exportation, et encourager l'internationalisation, les gouvernements mettent en place des programmes d'aide et de soutien aux entreprises. Ces organismes peuvent être de précieuses sources d'informations, de connaissances et de ressources financières. Elles détiennent un réseau solide et des informations fiables sur les marchés et les économies des pays étrangers et contribuent à la concrétisation des projets d'internationalisation des PME. Pour n'en citer qu'une partie, nous pouvons trouver au Canada les Chambres de commerce et d'industries (CCI), le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada ou encore des organismes publics qui viennent en aide aux entreprises et PME pour les assister dans leurs démarches d'internationalisation (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Pour les plus petites entreprises, le manque de connaissances du marché cible et l'absence d'employés spécialisés, contribuent à la nécessité de faire appel à des intermédiaires pour gérer leur activité d'importation. Ainsi, l'utilisation d'organismes spécialisés leur permet de trouver de bonnes opportunités et de minimiser les risques liés à l'internationalisation (Quintens et al., 2005). Bien que la plupart de ces organismes fassent la promotion de l'exportation et la favorisent, ils mettent à disposition des bases de données de fournisseurs potentiels, des aides financières pour le lancement de projets d'importation, organisent des salons ou rencontres sur des thèmes internationaux et permettent ainsi aux dirigeants de se rencontrer et de développer leurs réseaux d'affaires.

Pour simplifier les échanges commerciaux entre les pays, il existe des réglementations et accords entre différentes nations concernant la libéralisation des

échanges internationaux. Le GATT, traité signé par plus de 115 pays (128 en 1994), est un accord général sur les tarifs douaniers et le commerce en vigueur depuis 1947. Cet accord vise à diminuer les barrières tarifaires et non tarifaires afin de faciliter et développer les échanges internationaux. Il est géré par l'OMC depuis 1995. Le modèle de l'Union européenne est repris par des regroupements économiques entre les pays d'un même continent, par exemple l'ALENA, le MERCOSUR ou encore l'APEC. Ces différents accords contribuent à l'augmentation des échanges en appliquant une réduction des barrières tarifaires et non tarifaires, une diminution des coûts de transfert de marchandises et des normes communes (dans le cas de l'Union européenne) qui favorisent alors les exportations et importations (Lemaire et Petit, 2003). Les effets positifs de ces mesures sur le commerce se sont vite fait ressentir par une augmentation significative des échanges internationaux, mais aussi un accroissement de la concurrence pour les entreprises.

Dans certains pays, dans un souci d'échange et d'équilibre, les acheteurs se doivent de participer aussi au commerce international du pays dont ils importent leurs produits, par exemple, en réexportant leur production, c'est ce que l'on appelle du commerce de contrepartie (Norquist, 1987). Cette notion est reprise par Desitter (2002, p. 103) qui avance que « les gros exportateurs sont aussi les gros importateurs. Ils sont tenus à une obligation de « contre-acheter ». Du point de vue de l'importateur, cette technique lui permet de pénétrer un nouveau marché, de développer sa clientèle internationale et de débiter ou confirmer son activité d'exportation. C'est aussi grâce à ces pratiques que nous constatons que les entreprises exportatrices sont aussi des entreprises importatrices (et inversement) en raison de l'application de certains contrats officieux, comme le « contre-achat ».

Bien que les réglementations et accords puissent simplifier grandement les démarches de commerce international, ce facteur n'a pas une importance significative pour certaines entreprises concernant l'incitation à s'internationaliser, c'est ce que Ghymn et al. (1999) ont découvert dans leur étude.

*The least important decision
factor was trade
laws/regulations of the
country from which the*

import is coming. (Ghymn et al., 1999, p. 213).

La recension de la littérature concernant le processus d'internationalisation de l'entreprise nous a permis de mettre en lumière les facteurs de motivation et de capacité des entreprises vis-à-vis de la décision d'importation pour les PME. Cette décision dépend de l'influence de divers facteurs internes (secteur d'activité, degré d'innovation, taille de l'entreprise) et externes qui ont un impact plus ou moins important sur leurs décisions relatives à l'approvisionnement international. Aussi, l'établissement d'un lien entre le processus et les déterminants entre l'exportation et l'importation (Laurin et St-Pierre, 2011) peut expliquer certaines des décisions relatives à la stratégie internationale de l'entreprise. À l'aide de ces modèles et études, nous avons pu établir un cadre conceptuel et proposer des pistes de recherche pour notre analyse.

2.4 Le cadre conceptuel

Le manque d'intérêt, de la part des chercheurs concernant les déterminants à l'importation, nous a obligé à déterminer leurs motivations en nous basant préalablement et partiellement, sur les déterminants des exportations. La relation établie entre les activités d'import et d'export et l'utilisation de l'une de ces activités pour développer l'autre (Karlsen et al., 2003; Korhonen et al., 1996; Laurin et St-Pierre, 2011; Welch et Luostarinen, 1993), nous a permis d'exploiter ces similarités afin de constituer notre cadre d'analyse. À l'aide des travaux de Sousa et al. (2008), Leonidou et al. (2007) et Katsikeas et al. (1996) qui se sont penchés sur les déterminants relatifs à l'exportation, nous avons déterminé les facteurs pouvant se rapporter à la décision d'importation, après en avoir étudié le processus.

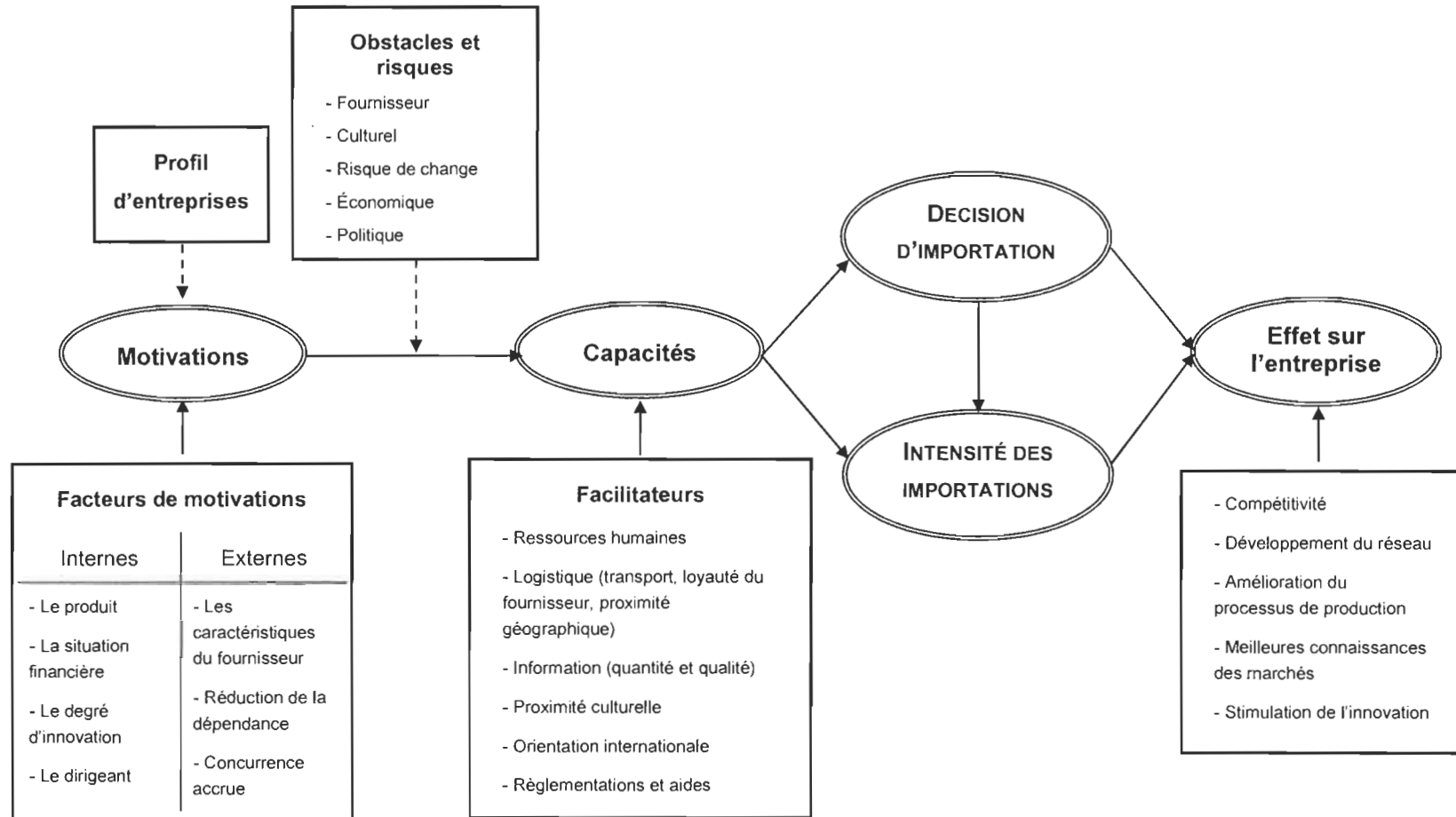
Pour présenter les déterminants liés à la décision d'importation, nous avons distingué les facteurs, inhérents ou non à l'entreprise, qui influencent directement les motivations des entrepreneurs et les facilitateurs qui agissent sur sa capacité à mettre en place l'importation. Néanmoins, malgré certains facilitateurs et facteurs de motivations, la PME qui souhaite importer doit surmonter aussi des obstacles et faire face à des risques plus ou moins importants qui lui permettront ou non d'atteindre ses objectifs. Comme nous l'avons évoqué dans la revue de littérature,

en fonction de la capacité du dirigeant et du personnel de l'entreprise à surmonter ces obstacles, la mise en place d'une activité import, aura des répercussions qui se feront ressentir sur l'entreprise et sur son marché.

Selon le cadre conceptuel de la figure 3 basée sur la précédente revue de littérature, nous constatons que la décision d'importation suit un processus bien défini qui, en fonction de certains facteurs, permettra à l'entreprise de concrétiser son projet d'importation. Ainsi, les motivations dépendent aussi bien des caractéristiques de l'entreprise (l'acheteur), que de celles de ses fournisseurs ou du marché dans lequel elle fait affaire.

À l'aide de l'étude qui va suivre, nous pensons pouvoir identifier un profil d'entreprises en fonction de leur statut d'importation. Nous pensons qu'il y a aussi certaines caractéristiques propres à l'entreprise ou à son dirigeant qui facilitent l'internationalisation d'une entreprise, mais que ces caractéristiques n'entraînent pas forcément une décision d'importation ou ne sont pas garant de son succès. Dans le même esprit, les motivations, aussi fortes soit-elles, ne peuvent pas non plus garantir que l'entreprise sera en mesure d'établir une stratégie d'importation sans l'aide de certains facilitateurs qui lui permettront de franchir certains obstacles.

Figure 3 : Le cadre conceptuel



Ce cadre théorique fait ressortir plusieurs pistes de recherche pour notre étude afin de comprendre dans quelles mesures une PME qui souhaite importer prend ces décisions et dans quels buts, et de comprendre pourquoi d'autres PME ne pratiquent pas l'importation.

Les travaux de Welch et Luostarinen (1993), Laurin et St-Pierre (2011), Korhonen et al. (1996) et Karlsen et al. (2003) ont identifié une relation entre les importations et les exportations tant au niveau de leurs processus, de leur utilité l'une envers l'autre (connaissance des marchés, expérience) ou de leurs déterminants (caractéristiques de l'entreprise, degré d'innovation, etc.). L'absence d'écrits sur les déterminants des importations ne peut nous aider, nous partons donc du postulat selon lequel les motivations et facilitateurs identifiés sont applicables aux deux méthodes d'internationalisation. À l'aide des déterminants des exportations relevés dans les études de Sousa et al. (2008) et Leonidou et al. (2007) nous pouvons supposer qu'il existe des motivations qui influent sur la décision d'importation.

Aussi, certains auteurs ont analysé le comportement des importateurs et ont tenté d'identifier les motivations de l'achat international des PME. Les recherches de Katsikeas (1998) et Katsikeas et Kaleka (1999) montrent que certaines caractéristiques intrinsèques à l'entreprise ou à son personnel (dirigeants et employés) peuvent l'avantager dans certaines démarches. On trouve ici l'importance des réseaux qui permettra à l'entreprise de bénéficier d'informations et d'aides provenant des acteurs de son réseau. Nous retiendrons par exemple, la nationalité du dirigeant ou l'expérience passée à l'international. Aussi, il y a dans l'environnement externe des facilitateurs qui pourraient aider l'entreprise à simplifier ses démarches dans son processus d'importation (Leonidou et al., 2007; Sousa et al., 2008) (adapté de l'exportation). Les caractéristiques relatives à l'environnement sont aléatoires, par exemple, la proximité culturelle ou géographique est un élément qui ne peut être contrôlé par l'entreprise, mais dont elle peut tirer parti. En revanche, l'accès à des aides gouvernementales et les réglementations favorisant les échanges internationaux sont à la disposition de toutes les PME si besoin est. Ces facteurs internes et externes qui agissent comme des facilitateurs dans la mise en place d'une stratégie d'importation nous amènent à penser que certaines PME

présentent des caractéristiques internes qui peuvent faciliter leur importation. De plus, les caractéristiques de leur environnement pourraient aussi influencer sur ses décisions.

Mettre en place une démarche d'internationalisation n'est pas une chose aisée pour une PME. Les entreprises ne présentent pas toutes les mêmes caractéristiques et les facilitateurs ou obstacles ne sont pas perçus de la même manière par toutes. C'est dans cette mesure que les réseaux ont une importance majeure dans le développement international de l'entreprise. L'environnement dans lequel évolue la PME peut s'avérer parfois instable et complexe en fonction du pays avec lequel elle souhaite faire affaire (Desitter, 2002). Pour importer des biens d'un pays l'entreprise doit gérer la logistique qui peut être compliquée pour des pays très éloignés, la différence culturelle s'il y a lieu, les instabilités politiques ou économiques du pays étranger ou encore les fluctuations du taux de change. Selon la capacité de l'entreprise à surmonter ces contraintes, et comme vu ci-dessus en fonction de certaines caractéristiques, elle pourra réduire voire éliminer certains risques et obstacles. Dans le cas contraire, elle décidera de réviser son projet ou de l'abandonner. Les textes sur l'exportation et l'importation nous ont donc permis d'identifier les risques et obstacles auxquels pourrait être confrontée une PME qui développe une stratégie d'importation et qui seraient alors susceptibles d'influencer ses décisions.

Les motivations, risques et obstacles et les facilitateurs sont autant de facteurs qui sont pourraient d'influencer la décision et les démarches d'importation de l'entreprise. Nous avons dressé une liste non exhaustive de ces facteurs (Tableau 4) identifiés à partir de la revue de littérature. Ces différentes variables seront ensuite testées par les entretiens, l'enquête et l'analyse économétrique. Cette liste pourra donc par la suite être comparée aux résultats de notre recherche, et pourra être modifié et éventuellement complété à l'aide des données obtenues par nos analyses qualitatives et quantitatives.

Tableau 4. Liste des facteurs qui influencent la décision d'importation

MOTIVATIONS	OBSTACLES ET RISQUES	FACILITATEURS
Le produit : disponibilité, technicité	Le risque fournisseur	Les ressources humaines : employés qualifiés et spécialisés, caractéristiques du dirigeant
La situation financière de l'entreprise : réduction des coûts de production	Le risque politique	La logistique : facilité et diversité des moyens de transport, proximité géographique
Les caractéristiques du dirigeant	Le risque de change	La quantité et la qualité de l'information obtenue concernant l'importation
Les caractéristiques du fournisseur	Le risque culturel	La proximité culturelle avec certains pays
La réduction de la dépendance envers les fournisseurs locaux	La taille de l'entreprise	L'orientation internationale de l'entreprise
L'accroissement de la concurrence		Les réglementations et accords gouvernementaux

Chapitre 3 Méthodologie

Ce présent chapitre vise à exposer la méthodologie utilisée pour répondre à notre problématique de recherche. Nous verrons dans ce chapitre les différentes étapes de notre étude : la stratégie de recherche mise en place pour recueillir les données, la source des données utilisées, une description de l'échantillon sélectionné, et les méthodes de traitement des données.

3.1 Stratégie de recherche

Cette étude cherche à identifier les motivations, déterminants et obstacles des PME concernant l'importation. Nous souhaitons aussi découvrir les raisons qui poussent une entreprise à exercer son activité d'approvisionnement exclusivement sur son territoire. Notre but est de décrire le comportement des PME par rapport à l'importation, que ce soit pour des PME qui l'exercent ou pour celles qui n'ont pas fait ce choix, et mettre ainsi en lumière les déterminants de ces décisions. En raison du peu de documentation sur le sujet, il s'agit ici, d'une étude exploratoire qui sera centrée sur le comportement des PME concernant la prise de décision de l'importation. Ainsi, pour obtenir les meilleurs résultats possibles, nous utiliserons à la fois une analyse quantitative sur la base d'une enquête et une analyse qualitative de collecte de données sous forme d'étude de cas.

3.2 Source et collecte des données

Nous avons procédé à la collecte d'informations en utilisant deux méthodes, à savoir une enquête et des entretiens semi-dirigés. Tout d'abord, nous avons exploité une enquête, réalisée par l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) qui porte sur l'internationalisation auprès de 588 PME.

3.2.1 L'enquête sur l'internationalisation des PME

L'enquête est divisée en trois parties distinctes. Une première partie concerne les caractéristiques de l'entreprise, la seconde les stratégies d'internationalisation utilisées (exportation, importation et sous-traitance), et enfin une troisième partie sur les pratiques d'affaires de l'entreprise. De plus, ce

questionnaire nous permet d'obtenir des informations sur l'organisation de la PME et sur le profil de l'entrepreneur. Concernant notre étude, nous avons seulement pris en compte la partie portant plus particulièrement sur l'importation afin de récolter les données les plus pertinentes avec notre sujet de recherche. Les questions sont exclusivement des questions fermées, qui nous ont permis d'obtenir des réponses précises afin d'interpréter au mieux les résultats. Le questionnaire a été élaboré à l'aide d'entretiens auprès de PME internationales et de groupes de discussion avec des dirigeants d'entreprise et des représentants des pouvoirs publics, puis complété par l'INRPME à partir d'une revue de la littérature.

Les PME choisies pour répondre à cette enquête ont été sélectionnées à partir de la base de données du Centre de recherche industrielle du Québec (ICRIQ) parmi plus de 3000 PME manufacturières. Les dirigeants et/ou propriétaires des PME sélectionnées ont été interrogés par téléphone pendant approximativement 20 minutes. L'administration des questionnaires a été effectuée par une compagnie de sondage entre mai 2010 et février 2011. Au total, l'échantillon représentait 600 PME, néanmoins, 12 ont été retirés afin de respecter la définition européenne de la PME, soit une entreprise de moins de 250 employés.

3.2.2 Les entrevues semi-dirigées

Nous avons, par la suite, conduit des entretiens semi-directifs auprès de 4 entreprises. Cette technique de collecte de données nous a permis de poser des questions ouvertes et plus générales afin de maximiser l'information en laissant une certaine liberté aux répondants. Ces entretiens nous ont permis d'approfondir avec les chefs d'entreprises des thèmes peu développés dans l'enquête, notamment les effets de l'importation, ou encore pour les entreprises non importatrices les raisons de leur choix et l'identification d'obstacles et de limites.

Les questions ouvertes nous ont aidés à comprendre les motivations, les facilitateurs et, comme dit précédemment, les obstacles rencontrés par ces entreprises. Nous avons utilisé un échantillon non aléatoire d'entreprises, choisies selon l'activité internationale pratiquée, c'est-à-dire l'importation d'équipement ou l'importation d'intrants pour trois entreprises. Ensuite il nous fallait trouver deux PME

qui ne pratiquaient pas d'achats internationaux, toujours sélectionnées de manière non aléatoire.

A partir de la base de données de l'enquête, des entreprises importatrices et non importatrices situées dans les régions de Québec, de Trois-Rivières et de Montréal ont été contactées par courriel. Les PME importatrices ont été sélectionnées en fonction de leur part à l'importation dans le chiffre d'affaire total. La prise de rendez-vous avec les quatre entreprises répondantes s'est faite soit par courriel soit par téléphone. Une date et une heure sont fixées en accord mutuel avec le répondant pour une entrevue pouvant aller de trente minutes à une heure selon la catégorie de l'entreprise. Toutes les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un enregistreur audio, avec l'accord préalable de chacun des répondants, afin de pouvoir faciliter l'exploitation des données recueillies.

Pour ces entrevues, nous voulions volontairement choisir deux PME de chaque catégorie : deux importateurs et deux non-importateurs afin de pouvoir effectuer des comparaisons entre les différents points de vue des dirigeants. Cependant suite à une erreur de compréhension avec l'une d'elles, notre échantillon se compose de trois entreprises importatrices et une non-importatrice. Les quatre entreprises qui ont participé à notre projet de recherche se trouvent involontairement dans la région de la Mauricie au Québec.

Nous cherchions à constituer deux groupes distincts, les importateurs et les non-importateurs, aussi nos critères retenus pour la sélection des entreprises, ont été le nombre d'employés, qui devait correspondre à la définition de la PME donc se limitait à 250, la pratique d'une activité d'importation pour trois d'entre elles, et aucune activité d'importation ou dans notre cas, une tentative d'importation pour la dernière.

Deux guides d'entrevues, que vous trouverez en annexe (Annexe A et B), ont été élaborés compte tenu des activités internationales des deux groupes d'entreprises, les importatrices et les non-importatrices. Les entrevues des trois PME importatrices duraient approximativement une heure et les entrevues de la PME non importatrice environ trente minutes.

Pour les entreprises importatrices, le guide d'entrevue (Annexe A) était organisé en quatre thèmes afin d'aborder tous les aspects de l'importation. Le premier thème nous permet de dresser un profil de l'entreprise afin de voir si certaines caractéristiques pourraient affecter les décisions d'importation. Le second traite des motivations à l'importation afin d'identifier la source des décisions relatives à l'achat international. Le troisième thème permet d'identifier, s'il y a lieu, les obstacles auxquels la PME s'est heurtée, ou risques qu'elle a pu rencontrer, et le dernier thème vise à identifier les facilitateurs qui ont pu lui permettre de concrétiser et de faciliter ses démarches d'importation.

Le guide d'entrevue des PME non importatrices (Annexe B) se compose lui de trois thèmes distincts. Le premier thème sert à dresser un profil de l'entreprise avec des informations générales et d'en extraire des caractéristiques. Le second s'intéresse à la stratégie d'achat de la PME. Enfin, le troisième et dernier thème est axé sur les décisions relatives au choix de ne pas ou plus recourir à l'achat international et d'identifier les risques et obstacles de l'importation.

3.2.3 L'analyse économétrique

Dans le chapitre précédent, l'élaboration du cadre conceptuel à partir de notre revue de littérature, nous a permis de dégager plusieurs pistes de recherche qui pourront être vérifiées à l'aide des estimations économétriques.

Les différentes variables choisies découlent des motivations identifiées par la revue de littérature afin de vérifier leur importance par rapport aux différentes recherches sur le sujet et analyser leurs effets sur les décisions dans le processus d'importation d'une PME.

Il s'agit ici d'identifier quelles variables influencent la décision d'importation et d'en mesurer le degré d'importance en utilisant le modèle Logit en fonction de quatre dimensions :

- les caractéristiques du propriétaire/dirigeant
- les caractéristiques de l'entreprise
- les caractéristiques de l'entreprise sur l'internationalisation

- les caractéristiques de l'entreprise avec les autres dimensions de l'internationalisation

Pour tenter d'expliquer chaque caractéristique qui pourrait influencer la décision d'importation, nous utilisons comme variable indépendante une variable binaire qui prend la valeur zéro si l'entreprise n'importe pas et un si elle importe soit des biens d'équipements soit des intrants. Cette méthodologie s'inspire des recherches effectuées par Laurin et St-Pierre (2011) dans leur étude sur la relation import/export.

Tout d'abord, les caractéristiques propres au propriétaire dirigeant (âge, sexe) et les informations concernant ses diverses expériences, compétences et connaissances relatives au commerce international avec deux variables binaires : la réalisation d'expériences à l'étranger et la connaissance de plusieurs langues parlées et une autre variable qui identifie le niveau d'éducation le plus élevé atteint par le dirigeant. En effet, des dirigeants plus âgés ou avec une expérience antérieure internationale, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, pourraient agir sur l'ouverture internationale et seraient plus sensibles à faire des affaires à l'étranger. Cependant, les managers plus jeunes qui ont été éduqués dans un contexte particulièrement ouvert sur la mondialisation sont susceptibles de présenter une plus large ouverture d'esprit concernant l'internationalisation (Leonidou, 1998). L'expérience internationale concerne le dirigeant qui aurait vécu à l'étranger, voyagé à l'étranger, étudié à l'étranger ou encore qui aurait côtoyé des cultures différentes, chacune de ses situations contribue au développement de connaissances des marchés internationaux.

L'entreprise peut aussi présenter des caractéristiques de base qui s'avèrent propices à la mise en place d'une activité d'importation. Ainsi, l'âge de l'entreprise (ANCIENNETE), le chiffre d'affaires dégagé (ici pour l'année 2008) ou le nombre d'employés peuvent participer à la mise en place de l'importation. Les entreprises les plus âgées sont sensiblement plus aptes à pratiquer l'importation car elles possèdent une grande expérience des affaires et des contacts qui pourraient être utiles afin de trouver des éventuels fournisseurs à l'étranger. La taille de l'entreprise, en termes de nombre d'employés, peut être déterminante dans les décisions

d'importation, car plus l'entreprise est grande, plus elle possède de ressources financières (CHIFFRE D'AFFAIRE) et en personnel pour ses affaires à l'étranger. De plus, la nature du produit fabriqué par celle-ci (TYPEPRODUCT2), c'est-à-dire le niveau de spécificité ou de technicité du produit, entraînera des démarches d'importation. Aussi, le nombre d'employés dédiés aux activités internationales, proportionnellement au nombre d'employés total (EMPLOI_INT1P), pourrait influencer sur le statut d'importation, par exemple par la présence d'un service dédié aux activités internationales qui permettrait à l'entreprise de consacrer une partie de ses ressources aux affaires internationales de manière régulière. Cependant, cette variable suggère que plus l'entreprise emploie de personnel plus le nombre d'employés avec une expertise internationale augmentera. Ces quatre variables sont des variables de contrôle qui seront prises en compte dans les analyses de régression suivantes afin de voir si leur influence diffère selon certaines caractéristiques pouvant expliquer l'importation.

Le nombre de langues parlées dans l'entreprise (LANGUE ENTREPRISE), contribuerait à pratiquer l'importation. Plus le nombre de langues parlées serait élevé, plus l'entreprise serait encline à importer, car cela pourrait limiter, par exemple, les risques et les coûts de formation du personnel (Katsikeas et al., 1996; Leonidou, 1998). Aussi, il est utile de rapporter cette variable à la taille de l'entreprise. En effet, plus l'entreprise aura d'employés, plus le nombre de langue parlée sera important.

Pour finir, toujours concernant les caractéristiques de l'entreprise, la relation établie entre les activités d'exportation et d'importation dans la revue de littérature, notamment par Laurin et St-Pierre (2011) indique que la l'exportation peut agir comme facilitateur à l'importation. L'activité d'exportation (EXPORT) comme variable binaire, 1 si elle exporte et 0 dans le cas contraire, démontrerait que si une entreprise exporte il y a plus de chances qu'elle importe. Dans la même idée, la présence d'une filiale à l'étranger (FILIALE) augmenterait la propension à l'importation (variable binaire : 1 si elle a une filiale, 0 dans le cas contraire). Aussi, la théorie des réseaux indique que l'appartenance à un réseau permet à l'entreprise de faciliter la mise en place de l'importation, par l'acquisition d'informations, de compétences ou encore de contacts potentiels pour trouver des fournisseurs à

l'étranger (Johanson et Mattson, 1988; Johanson et Vahlne, 2009). La variable binaire COOPACHAT2 indique 1 si elle collabore avec des partenaires étrangers concernant ses achats et 0 dans le cas contraire.

3.3 Données de l'enquête et description de l'échantillon

L'échantillon utilisé à partir de l'enquête contient 588 PME qui présentent plusieurs formes d'internationalisation. Le tableau suivant les répertorie selon l'activité internationale pratiquée et selon certaines caractéristiques. À noter que dans cet échantillon, toutes les entreprises sont engagées d'une manière ou d'une autre dans au moins une activité internationale. Nous avons utilisé cet échantillon principalement pour identifier les motivations à l'importation.

Tableau 5. Profil des PME de l'échantillon de l'enquête

	Toutes les PME (N = 588)	PME exportatrices (N = 308)	PME importatrices (N = 401)	PME sous- traitantes à l'étranger (N = 99)
Nombre d'employés (moyenne)	50,5	57,5	55,0	51,7
% d'employés dédiés aux activités internationales	3,2	1,3	4,0	6,5
Type de produit (% produit à fort contenu technologique)	6,5	9,7	7,7	15,2
% ayant des collaborations au Canada	32,3	35,1	35,4	41,4
% d'exportateurs	52,4	100	62,1	78,8
Taux moyen d'exportation	16,1	30,8	19,8	31,3

Source : Mondialisation et Internationalisation des PME : Le comportement des PME manufacturières québécoises (St Pierre, Raymond, Laurin, et Uwizemungu, 2011, p. 14)

L'échantillon obtenu pour les entrevues semi-dirigées se compose alors de trois PME dont le nombre d'employés varie entre 15 et 42, et d'une TPE qui compte quatre employés. Cette dernière a pratiqué l'importation pendant 3 ans avant d'abandonner suite à des problèmes de certification sur les machines importées depuis l'Europe. Les trois autres sont des entreprises importatrices régulières puisqu'elles pratiquent l'approvisionnement international depuis plus de 10 ans et 20 ans pour l'une d'elles. Elles importent exclusivement des intrants.

3.4 Techniques de traitement des données

Les données quantitatives utilisées à partir de l'enquête ont été traitées pour tenter d'identifier les motivations de l'importation d'intrants et d'équipements. Ces données ont été codées et insérées dans le logiciel Excel afin d'en extraire des statistiques.

Les entrevues, qui constituent les données qualitatives, ont été retranscrites intégralement sous Word. Le nombre restreint de données qualitatives obtenues nous a permis d'analyser chaque retranscription de manière individuelle dans un premier temps tout en faisant les liens avec la revue de littérature, et par la suite de pouvoir faire émerger les similitudes, les différences et les subtilités, entre les entrevues de même catégorie d'internationalisation. Nous pouvons ainsi nous familiariser avec la perception de chaque répondant concernant l'importation, ses motivations et ses obstacles.

L'analyse économétrique nous a permis d'identifier les motivations et les facilitateurs et d'en étudier l'effet sur la décision d'importation.

Ces différentes méthodes utilisées pour mener à bien notre recherche nous ont permis d'obtenir les résultats présentés dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 Analyse et présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats obtenus dans nos études quantitative et qualitative. Il est divisé en trois grandes parties. La première fait une présentation sommaire des données obtenues suite à la sélection des entreprises pour l'enquête et les entrevues. La seconde présente les résultats des deux études pratiquées sur les différents échantillons. Enfin, la dernière présente les résultats de l'analyse économétrique.

La revue de littérature préalablement établie nous a permis de mettre en lumière les théories de l'internationalisation ainsi que les motivations et obstacles relatifs à l'approvisionnement international, ce qui nous a permis de construire notre cadre conceptuel.

4.1 Informations générales

4.1.1 L'enquête

L'échantillon obtenu pour l'enquête regroupe toutes les formes d'internationalisation. En effet, parmi elles, 68% pratiquent l'import, 52% l'export, 17% font de la sous-traitance à l'étranger, 14% développent des collaborations à l'étranger, 6% ont une filiale à l'étranger, 6% ont fait des investissements directs à l'étranger. En moyenne, les PME interrogées emploient 50,5 salariés, dont 3,2% sont dédiés aux activités internationales de l'entreprise. Si l'on s'en tient aux seules PME importatrices (401), elles emploient en moyenne 55 salariés dont 4% sont dédiés aux activités internationales. L'échantillon des PME importatrices englobe l'achat international d'intrants et d'équipements.

En nous intéressant de plus près aux importations (tableau 6), nous pouvons constater la répartition suivante : parmi les 68% des PME qui pratiquent l'importation, 43% d'entre elles importent simultanément des intrants et des équipements, 25% s'approvisionnement exclusivement en équipements et 31% exclusivement en intrants.

Tableau 6. Répartition des entreprises selon le type de produit importé

Répartition des Importations		
	N	%
Import intrants	300	74,81
Exclusivement intrants	125	31,17
Import équipements	276	68,82
Exclusivement équipements	101	25,18
Import intrants et équipements	175	43,64
Total import	401	100
Pas d'import	187	
Total	588	

4.1.2 Les entretiens semi-dirigés

Suite à nos envois de courriels, notre échantillon était alors constitué de trois entreprises importatrices de différents secteurs d'activité et une entreprise ayant fait une tentative d'importation. L'échantillon souhaité au départ qui devait se composer de deux entreprises importatrices et deux entreprises non importatrices n'a pas pu être obtenu en raison d'une incompréhension entre le chef d'entreprise et les chercheurs. La dernière entrevue qui devait s'adresser à une entreprise non importatrice s'est en fait déroulée avec une entreprise importatrice. Nous avons néanmoins conservé cet échantillon final pour notre recherche.

Tableau 7. Profil des entreprises importatrices du secteur industriel

	FER	HAR	ELM
Produit importé	intrants	Composants et biens intermédiaires	Composants et biens intermédiaires
Date de création de l'entreprise	1948 (64 ans)	1993 (19 ans)	1998 (14 ans)
Années dédiées à l'importation	Plus de 20 ans	13 ans	12 ans
Nombre d'employés	40	42	15
Nombre d'employés dédiés à l'import	1	2	2
Nombre de fournisseurs	6 (dont 5 réguliers)	4	≈ 20
source d'approvisionnement	6 : Australie, Nouvelle-Zélande, États-Unis, Espagne, Pays-Bas, Allemagne (rarement)	4 : Europe (France, Suisse, Irlande) États-Unis (en majorité)	2 : États unis, Chine
% dédié à l'import (en % des achats)	25% (intrants) 3% (équipement)	80% (intrants et biens semi-finis)	≈ 80% (intrants)
Fréquence des achats internationaux	Mensuelle	Hebdomadaire	Achat selon le besoin, mais relativement fréquent

Les entreprises importatrices, nommées FER, HAR et ELM pour conserver leur anonymat, emploi entre 15 et 42 salariés.

FER est une PME familiale qui évolue dans la fabrication de produits issus de la viande. Avec plus de 60 ans d'expérience dans ce domaine, elle compte, à ce jour, 40 employés dédiés à temps plein aux activités de l'entreprise. HAR est aussi une entreprise familiale, elle fabrique et commercialise des produits de filtration pour

divers secteurs. Après presque 20 ans d'existence, elle compte aujourd'hui 42 employés. Ces deux entreprises sont basées à Trois-Rivières. ELM œuvre dans le secteur de l'électromécanique depuis près de 15 ans et emploie 15 personnes.

Chacune de ces entreprises a entamé un processus d'importation à il y a déjà plusieurs années variant de 12 à plus de 20 années dédiées à l'import. Ce sont donc des entreprises expérimentées en matière de commerce international. À noter que pour deux d'entre elles, l'importation a été adoptée comme stratégie d'achat dans les 6 premières années après la création de l'entreprise. Il est important de souligner que ces entreprises se sont orientées vers l'international assez rapidement après le lancement de leurs activités et nous permet alors de qualifier ces entreprises comme des PME orientées vers l'international.

Notre échantillon pratique essentiellement l'importation d'intrants ou de produits semi-finis, bien que l'achat d'équipements ait déjà été considéré pour deux d'entre elles, mais n'a pas encore été concrétisé. Pour chacune des entreprises, les approvisionnements se font sur une base régulière, même si pour l'entreprise ELM les achats se font selon le besoin, mais restent relativement assez fréquents. Les trois entreprises interrogées pratiquent l'importation d'intrants ou de produits semi-finis, nous ne serons donc pas en mesure de comparer les motivations entre intrants et équipements à partir des données des entrevues.

L'entreprise non importatrice, nommée ECO est une TPE, le nombre d'employés s'élevant seulement à quatre. Elle évolue dans la conception, la fabrication et la commercialisation de chaudières. Cette entreprise innovante existe depuis près de 12 ans. Cette dernière a essayé d'importer des machines en faisant affaire avec un client suédois. Ils ont abandonné leur activité d'importation au bout de 3 ans suite à certains problèmes de certification et de changement de pièces.

À noter que pour toutes ces entreprises, l'importation est la seule forme d'activité internationale pratiquée, excepté pour l'entreprise ELM qui exporte environ 10% de son chiffre d'affaires vers les États-Unis. L'importation pourrait être vue ici comme la première étape avant la mise en place d'une activité d'exportation. Comme l'ont souligné Laurin et St-Pierre (2011) dans l'établissement d'une relation entre les activités d'import et d'export, les formations linguistiques suivies par

certaines employés (concerne FER et HAR), les connaissances des marchés internationaux utilisés pour l'importation et les contacts établis à l'étranger pourraient faciliter les démarches relatives à l'exportation ou toutes autres activités internationales envisagées.

4.2 Présentation et interprétation des résultats

Dans cette partie nous allons établir des statistiques à partir de l'enquête et présenter les résultats des entrevues semi-dirigées. Comme nous l'avons précédemment évoqué dans notre recension des écrits, les PME peuvent réagir de manière différente à la décision d'importation en fonction de certaines caractéristiques internes et environnementales.

Les données obtenues à partir de l'enquête sur l'internationalisation des PME de l'étude de Laurin et St-Pierre (2011) concernant la possible relation entre les activités d'import et d'export, vont nous permettre d'établir une typologie des PME et de comprendre leur comportement vis-à-vis de l'importation. Aussi, les données qualitatives des entrevues nous permettront de pouvoir analyser en détail les obstacles et facilitateurs possiblement rencontrés par certaines PME dans leur processus d'importation.

Notre cadre conceptuel établi à partir de la revue de littérature nous a donné plusieurs pistes de recherche afin de comprendre et d'analyser au mieux le comportement des PME face à l'importation. En respectant les différentes théories et thèmes abordés par la revue de littérature, nous allons dans un premier temps nous intéresser aux motivations à l'importation, ensuite aux éléments qui pourraient expliquer l'intensité des importations selon certains critères, aux risques et obstacles perçus et rencontrés, s'il y a lieu, par les PME dans leur processus d'importation, et pour finir nous nous intéresserons aux éventuels facilitateurs qui ont pu aider les PME à mettre en place leur approvisionnement international.

4.2.1 Les motivations à l'importation

4.2.1.1 La réduction des coûts de production

Il s'agit ici d'identifier quel est ou quels sont les déclencheurs de la décision d'importation. Comme le souligne Desitter (2002), lors de nos entretiens avec les PME importatrices, la réduction des coûts de production est apparue comme une des raisons principales pour laquelle les entreprises s'approvisionnent à l'étranger (2/3).

Pour FER, la réduction des coûts par les achats lui permet de rester compétitif par rapport à ses concurrents qui sont de plus grosses entreprises avec des moyens plus conséquents. Néanmoins, cette PME avoue avoir un pouvoir d'achat assez grand pour pouvoir négocier directement avec les fournisseurs étrangers. Quant à la seconde entreprise, ELM, elle réduit ses coûts d'achat en s'approvisionnant en composants depuis la Chine.

Toutefois, les dirigeants soulignent qu'ils portent une attention particulière à la qualité du produit. Bien que l'entreprise ELM s'approvisionne depuis la Chine, elle reste attentive à la qualité des composants et ces derniers subissent un contrôle qualité, opéré par un organisme tiers, avant de quitter le pays.

Les répondants peuvent, au regard des quantités commandées, se fournir directement depuis l'étranger sans faire appel à des intermédiaires tels que des courtiers ou des sociétés de distribution afin de pouvoir nouer une relation avec leurs fournisseurs. Aussi il s'agit ici de l'achat de produits relativement standards où la technicité du produit ne représente pas un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Pour l'achat d'intrants, nous retrouvons cette même motivation de réduction des coûts dans les réponses de l'enquête (Tableau 8). En effet, pour 57,6% des répondants, la diminution des coûts d'achat représente la seconde source de motivation d'approvisionnement international. L'achat d'équipements répond à une toute autre logique, le prix élevé de son acquisition et la fréquence occasionnelle de l'achat ne peuvent constituer une réduction des coûts d'approvisionnement. Comme

l'ont évoqué 85% des répondants de l'enquête, à long terme, l'achat d'une machine plus performante pourra permettre à l'entreprise de réduire ses coûts et délais de production par un accroissement de sa capacité de production.

Tableau 8. Répartition des entreprises selon les motivations pour l'importation d'intrants

Motivations Import Intrants		
	Nbre	%
Produits ne sont pas disponibles au Canada	220	70,51
Réduire les coûts d'approvisionnement	180	57,69
Accroître capacité d'innovation	123	39,42
Réduire la dépendance face à certains fournisseurs canadiens	82	26,28
Exigence du principal client	54	17,31
Total	312	100,00

Tableau 9. Répartition des entreprises selon les motivations pour l'importation d'équipement

Motivations Import Équipement		
	Nbre	%
Ces équipements ne sont pas disponibles au Canada	253	88,77
Accroître votre capacité de production	244	85,61
Accroître capacité d'innovation	194	68,07
Se conformer aux standards de l'industrie	143	50,18
Profiter d'un taux de change favorable	48	16,84
Exigence du principal client	30	10,53
Pour profiter des serv./progr. d'appuis gouvernementaux	17	5,96
Total	285	100

4.2.1.2 La disponibilité des produits sur le territoire national

Pour rejoindre les propos de Ghymn et al. (1999) et Quintens et al. (2005), qui voient l'achat étranger comme un moyen de pallier à l'absence du produit sur le territoire national, l'absence des produits, intrants ou encore des équipements nécessaires à l'entreprise pour son processus de fabrication apparaît comme la première source de motivation d'approvisionnement international (tableaux 8 et 9). Cette variable motivationnelle a été évoquée par 70% des répondants concernant les intrants, et par 88% pour l'achat d'équipement.

Lors de nos entrevues, deux des quatre entreprises ont avancé cette motivation à l'importation. Ces deux entreprises se sont principalement tournées vers l'importation, car le produit recherché (HAR) et l'équipement nécessaire (ECO) n'étaient pas disponibles sur le territoire canadien. Pour ECO qui souhaitait importer une machine, il était plus rapide et plus facile d'importer directement la machine de Suède plutôt que d'en faire la conception et la fabrication sur place. Pour HAR, ils évoluent sur un marché de niche, qui rend les composants et produits nécessaires difficiles à trouver. Ils ont essayé de s'approvisionner au niveau local, mais les fournisseurs ne voulaient pas procéder aux modifications nécessaires, c'est pourquoi ils ont dû se tourner vers l'étranger, car le produit adéquat existait hors du territoire, et les quelques adaptations nécessaires ont pu être faites par les fournisseurs étrangers. Pour une entreprise comme HAR qui importe environ 80% de ses achats, l'importation s'est présentée comme une nécessité pour produire et non comme une stratégie commerciale.

4.2.1.3 Les caractéristiques du fournisseur

Bien qu'elle ne soit pas identifiée comme une motivation à part entière par les répondants des entretiens, les caractéristiques du fournisseur influencent le choix du fournisseur étranger. Pour chacun d'entre eux, la fiabilité du fournisseur tant au niveau de la garantie de qualité du produit que du service proposé semble être primordiale dans le choix du fournisseur et indirectement dans la décision d'importation (Håkan Håkansson et Wootz, 1975; Quintens et al., 2005). Si elle ne trouve pas un fournisseur capable d'honorer ses engagements, l'entreprise pourrait mettre un terme à son processus d'importation. Il s'agit alors pour les fournisseurs

« de respecter les délais de livraison et leurs engagements quant à la qualité du produit ». Comme nous l'a souligné le responsable des achats de FER, la présentation du site internet du fournisseur potentiel, les informations qu'il contient, et le retour d'appel influenceront son choix et donneront un aperçu de sa fiabilité dans les affaires, de son sérieux et de sa motivation.

4.2.1.4 Respect de certaines normes

Comme pour 50% des répondants de l'enquête concernant l'achat d'équipement, l'importation peut répondre à l'assurance d'une bonne qualité et à la conformité du produit à certaines normes ou certains standards de qualité qui peuvent être imposés par un client, par l'acheteur ou par le gouvernement (Johnson et Bade, 2010).

La décision d'importation de FER a aussi été motivée par la nécessité de s'assurer de la qualité de son produit et de pouvoir la contrôler. Cette PME a donc fait le choix d'éliminer les intermédiaires, c'est-à-dire les distributeurs chez lesquels elle s'approvisionnait, et de faire affaire directement avec les fournisseurs étrangers afin de mieux contrôler la qualité de sa matière première et de pouvoir s'assurer que les producteurs étrangers respectent aussi bien les normes de leur propre pays que les normes imposées par le gouvernement canadien. Le produit importé par FER doit répondre à certaines normes de qualité et de salubrité, il était donc plus facile de vérifier les informations nécessaires en passant directement par les fournisseurs/producteurs étrangers.

4.2.1.5 Autres motivations

Dans l'enquête, les autres raisons qui influencent la décision d'importation d'intrants sont l'accroissement de la capacité d'innovation qui concerne 39% des répondants, la réduction de la dépendance aux fournisseurs canadiens pour 26% et pour finir la demande d'un client pour 17%. En ce qui concerne l'achat international d'équipement, on trouve majoritairement l'accroissement de la capacité d'innovation pour 68%, l'utilisation d'un taux de change favorable pour 16%, la réponse à l'exigence du client principal pour 10%, et enfin pour profiter des programmes d'appuis gouvernementaux pour seulement 5% des répondants.

4.2.2 Les obstacles et risques

Suivant la même méthodologie que précédemment, nous analysons maintenant dans cette section les obstacles et les risques à l'importation.

4.2.2.1 Le risque fournisseur

Seul le risque fournisseur a été identifié comme éventuel risque à considérer dans la mise en place de l'importation. Chacune des PME a été confrontée à un problème émanant du fournisseur étranger qui a eu des conséquences négatives sur la production.

Pour deux PME, elles ont reçu des produits qui ne correspondaient pas à la commande initiale, l'une présentait des produits dont la qualité a été remise en cause et qui n'ont donc pas pu être utilisés dans le processus de production et l'autre a reçu le mauvais produit. Elles ont alors dû trouver un autre fournisseur capable de fournir les produits nécessaires. Les démarches entreprises pour remédier aux problèmes ont demandé beaucoup de temps, et ont occasionné des retards dans la production, en raison des délais de production à l'étranger et de la livraison des nouveaux produits, et ont contribué à une augmentation des coûts, car les produits défectueux n'ont pu être renvoyés et remboursés. Pour l'autre, elle n'a jamais reçu les produits commandés.

La PME qui a fait une tentative d'importation a rencontré un problème lié à la spécificité des pièces européennes, qui ne sont pas des pièces standards sur le marché nord-américain ; il s'est avéré donc difficile de pouvoir modifier ou remplacer les pièces lorsque ce fut nécessaire. De plus, la livraison des pièces de rechange lors d'une panne ou d'une casse, prend beaucoup de temps et d'argent. Pour remédier à cela, l'entreprise a tenté de négocier avec le fournisseur pour adapter ses machines aux pièces standards du marché nord-américain, mais le fournisseur a refusé de modifier sa production pour ce seul client.

Comme pour les achats locaux, l'importation repose sur le sérieux et la fiabilité du fournisseur à honorer ses engagements envers son client. Cependant, les problèmes rencontrés dans l'approvisionnement international sont dus à des

délais de livraison plus importants, compte tenu de la distance géographique et des moyens de transport à utiliser pour acheminer la marchandise (Ghymn et al., 1999).

On retrouve ici les résultats obtenus dans les études de Hakansson et al. (1977), car les personnes interrogées soulignent l'importance de la relation de confiance qui doit exister entre le client et son fournisseur afin d'éviter les problèmes de ce type. Les collaborations, avec les fournisseurs qui ont présenté un risque, n'ont pas perduré. À l'unanimité, les répondants sont d'accord pour dire que la caractéristique principale que doit présenter le fournisseur est la fiabilité de ce dernier à honorer son engagement au niveau du produit et du service afin de limiter les problèmes liés au dilemme de l'agence et les comportements opportunistes (Jensen et Meckling, 1976).

4.2.2.2 Les volumes à l'importation

Lors d'un des entretiens, il nous a été rapporté que pour certains produits le gouvernement impose un quota de produits provenant de l'étranger afin de contrôler ce qui entre dans le pays tant au niveau de la qualité de certaines matières premières et produits que pour limiter les produits étrangers au Canada.

Deux PME qui envisageaient d'importer des machines pour améliorer leur processus de production ont renoncé à leur projet, car les volumes à commander étaient trop faibles pour l'importateur et pour l'entreprise cela ne justifiait par les coûts associés au processus d'approvisionnement à l'étranger. Elles se sont alors tournées vers les distributeurs ou fournisseurs locaux. Selon un des chefs d'entreprise interrogés, l'importation serait intéressante et judicieuse dans le cas d'un achat en grande série de pièces ou de matières premières qui entraînerait une réduction des coûts.

Nous pouvons associer cet obstacle à la taille de l'entreprise. En effet pour ces PME, la capacité de production ou le manque de ressources financières influent directement sur les volumes de production et donc les achats, et les empêchent de commander les quantités qui pourraient justifier de s'approvisionner à l'étranger. L'absence d'aides financières destinées à développer et à aider l'importation peut aussi expliquer le manque de ressources des PME et TPE.

4.2.2.3 Normes et certification

Certains produits peuvent être sujets à des normes ou certifications plus ou moins pointues pour leur rentrée dans le pays, et leur existence peut expliquer que certaines PME choisissent de s'approvisionner localement.

En effet, lors de notre entretien, le dirigeant de l'entreprise ayant abandonné son activité d'import, nous a confié que l'une des raisons de cette décision réside dans le fait qu'il ait eu beaucoup de difficultés à trouver des pièces de rechange pour ces machines importées depuis l'Europe, car les certifications entre les pays diffèrent et les pièces sont donc différentes. C'est pourquoi il est important d'acheter des machines ou pièces standards afin de pouvoir retrouver les pièces facilement en cas de pannes ou de bris et donc éviter des délais de fabrication et de livraison trop longs.

Sans que cela ait été un obstacle, un responsable des achats a souligné l'importance de certaines normes spécifiques à son domaine, qui peuvent représenter un obstacle pour certaines PME. Cependant, ces normes sont un gage de qualité des produits, notamment dans son cas, pour des produits alimentaires qui doivent répondre à des normes de salubrité et de qualité afin de passer les douanes des pays d'origine et de destination.

4.2.2.4 Autres

Les réponses de l'enquête révèlent d'autres raisons qui peuvent expliquer que les entreprises choisissent de s'approvisionner localement.

En ce qui concerne l'achat d'intrants, on trouve en premier lieu que plus de 80% des répondants estiment que leur marché domestique est satisfaisant et répond parfaitement à leurs besoins. Ensuite pour environ 64% des personnes interrogées, la collaboration directe, et donc la proximité avec les fournisseurs, représente un atout contrairement aux relations à distances avec les fournisseurs étrangers. Pour finir, les coûts de transport apparaissent, pour plus de la moitié des répondants, comme un obstacle à l'importation. Cependant, seulement 9% des interrogés évoquent la difficulté de financement pour mettre en place l'importation.

Tableau 10. Répartition des entreprises selon les raisons évoquées pour ne pas importer des intrants

Raisons de non-importation d'intrants		
	Effectifs	%
Marché domestique satisfaisant	243	81,54
Collaborer directement avec les fournisseurs	192	64,43
Les coûts de transport	165	55,37
Difficulté de financement	28	9,40
Autres	10	3,36
Total	298	

Pour l'importation des équipements, on retrouve comme pour les intrants, en première position la disponibilité des équipements sur le territoire de l'entreprise, pour plus de 70% des répondants. La spécificité technique ou la complexité de certains équipements nécessite la présence d'un service après-vente, or l'entreprise située à l'étranger ne peut fournir ce service, cette raison est avancée par 45% des personnes interrogées. De plus pour les mêmes raisons, 31% des répondants estiment que l'adaptation et la formation du personnel pour maîtriser ces équipements peuvent représenter un obstacle. Aussi, le coût élevé des équipements, le coût de transport conséquent et les coûts annexes associés (assurance, fret...) font de l'importation d'équipements un lourd investissement. C'est pourquoi les entreprises nécessitent des ressources financières adéquates et donc un accès au financement facile. Néanmoins, pour environ un tiers des répondants, l'accès au financement représente un réel obstacle dans la décision et la réalisation d'importation d'équipements. Pour finir, on retrouve l'importance du réseau évoqué dans les études de Johanson et Mattson (1988) qui évaluent le degré d'internationalisation de l'entreprise en fonction du type de relation qu'elle entretient avec ses divers partenaires d'affaire. Ainsi, on pourrait qualifier les 18% des répondants comme des « *early starter* » car ils ne disposent pas de contacts sur les marchés internationaux qui pourraient faciliter leur processus d'importation de quelque manière et ils évoluent donc seulement sur leur marché local.

Tableau 11. Répartition des entreprises selon les raisons évoquées pour ne pas importer des équipements

Raisons de non-importation d'équipements		
	Effectifs	%
La disponibilité des équipements au Canada	231	71,08
Le service après-vente sur de tels équipements	149	45,85
Les capacités du personnel à maîtriser ces équipements	101	31,08
L'accès au financement	96	29,54
N'a aucun contact à l'étranger	61	18,77
Total	325	

Nous pouvons toutefois noter que les risques de change, culturel et politique évoqués dans la revue de littérature ne semblent pas contraignants pour ces entreprises. En effet pour éviter ces risques, elles choisissent des pays politiquement et financièrement stables, et s'adaptent à la culture du pays. La barrière linguistique ne représente pas non plus un obstacle, elles adaptent et forment leur personnel en fonction du pays visé. Par exemple, l'une d'elles a modifié ses critères d'embauche en incluant les compétences linguistiques pour les futurs employés, et une autre favorise les prises de contact par courriel. Comme nous l'a soulignait le responsable des achats d'une des PME importatrices, son entreprise réduit ces risques en faisant exclusivement affaire avec des pays développés et non des pays émergents. De plus, les volumes importés ne justifient pas de prendre en compte les risques liés à la fluctuation du taux de change.

4.2.3 Les facilitateurs

4.2.3.1 Les langues et compétences

Il a été démontré dans les études de Katsikeas et al. (1996) et Leonidou (1998) que les compétences et savoirs du personnel de l'entreprise constituent un atout et peuvent être considérés comme un facteur de succès dans les stratégies internationales. En effet comme l'ont souligné les répondants, ils n'ont rencontré aucun problème pour prendre contact et interagir avec leurs fournisseurs ou

partenaires étrangers, car le personnel en charge du commerce international maîtrisait les langues, et notamment l'anglais, langue utilisée pour les affaires peu importe le pays destinataire. De plus, une des entreprises a précisé que les compétences linguistiques faisaient partie du processus de sélection des futurs employés et que des formations en langues avaient été données au personnel déjà en place. Ces dires sont confirmés par les résultats de l'enquête, en moyenne 2,6 langues sont parlées par ces entreprises. Plus précisément, 76,8% des entreprises interrogées maîtrisent au moins deux langues et 18% entre 3 et 5 langues, dont le français et l'anglais pour chacune d'entre elles. Dans les quatre PME, ce sont le français et l'anglais qui sont parlés, et l'espagnol en plus pour FER. Tous les répondants ont confié qu'ils n'avaient rencontré aucun problème au niveau linguistique dans leurs relations d'affaires avec leurs fournisseurs. Cependant il est à noter que cette mesure doit être corrélée avec la taille de l'entreprise car plus l'entreprise sera grande, plus il y a de chances que le nombre d'employés multilingues soit grand.

Tableau 12. Répartition des entreprises selon le nombre de langues parlées

Nbre de langues parlées	Nbre	%
≤ 2	452	76,8
Entre 3 et 5	105	17,8
> 5	31	5,2
Moyenne	2,60	
Total	588	

Aussi, la qualité et la gestion des ressources humaines des PME peuvent leur permettre d'acquérir des compétences particulières, par exemple par l'emploi d'anciens employés d'entreprises du même secteur ou concurrentes. En effet, une des PME a rapporté que certains employés, qui venaient d'entreprises

concurrentes, ont pu fournir de nouvelles compétences et se sont avérés être une source d'informations utile, car ils ont fourni de nouveaux contacts potentiels.

L'expertise de certains employés dans le commerce international et plus précisément dans ce cas dans l'achat international a amené chacune des trois PME importatrices à intégrer un service achat avec des employés dédiés à temps plein aux activités internationales. La présence d'un service achat dédié aux activités d'import permet à l'entreprise de pouvoir être plus réactive pour répondre à ses besoins et pour détecter les opportunités d'affaires (Katsikeas et al., 1996; Leonidou, 1998). Bien que l'entreprise ECO ne possède pas de service achat, son statut de TPE ne lui permettant pas, c'est le dirigeant de l'entreprise qui s'occupait de prendre contact et de négocier avec le fournisseur suédois. A l'issue de notre entretien ce facteur n'a aucunement été perçu par le chef d'entreprise comme un obstacle.

Quant aux résultats de l'enquête, nous observons que seule 39% des entreprises ont des employés qui sont dédiés aux activités internationales, mais cela ne nous permet pas d'affirmer qu'elles disposent d'un service achat ou import à part entière. Celles-ci comptent en moyenne 4 employés dédiés aux activités internationales. Dans certaines entreprises se trouve des employés avec une expertise internationale, bien que cette expertise ne soit pas toujours exploitée par l'entreprise. En effet, bien que 38% aient des employés affectés aux activités internationales, il y a près de 57% des entreprises répondantes qui affirment avoir des salariés avec des compétences internationales, on peut alors déduire que ces compétences spécifiques ne sont pas mises à profit dans l'internationalisation de l'entreprise.

Tableau 13. Répartitions des entreprises selon le nombre d'employés dédiés aux activités internationales

	Nbr	%
Avec employés dédiés aux activités internationales	225	38,26%
Sans employés dédiés aux activités internationales	363	61,73%
Nbr moyen d'employés dédiés aux activités internationales	3,75	
Total	588	

Tableau 14. Répartitions des entreprises selon le nombre d'employés avec une expertise internationale

	Nbr	%
Expertise internationale	336	57,14%
Pas d'expertise	250	42,52%
Nbr moyen d'employés avec une expertise	2,85	
Données manquantes	2	
Total	588	

L'acquisition de compétences et connaissances particulières nécessaires à la mise en place ou au développement d'activités internationales dans l'entreprise peut se faire soit par l'emploi de personnel possédant déjà une expertise dans un domaine international, soit par la formation de son personnel. Comme il a été dit plus haut dans cette même partie, l'entreprise HAR a formé certains de ses

employés pour le développement de compétences linguistiques. Cependant, cette dernière n'a pas précisé s'il s'agissait d'employés dédiés aux activités internationales ou non.

L'enquête révèle que seulement 26% des entreprises interrogées forment leurs employés pour développer des compétences liées aux activités internationales.

Tableau 15. Répartition des entreprises selon la formation donnée pour développer les compétences internationales

	Nbr	%
Pas de formation	426	72,44%
Formation des employés	153	26,02%
Données manquantes	9	
Total	588	

4.2.3.2 L'expérience antérieure

Dans l'entreprise FER, le directeur des achats n'est pas arrivé à ce poste par hasard, il a été choisi essentiellement en fonction de ses compétences et connaissances dans un domaine bien particulier qu'est le commerce international. Comme avancé dans les recherches de Leonidou (1998), l'entreprise peut se baser sur les diverses expériences antérieures de ses employés pour développer certaines activités commerciales. Dans le cas de FER, le directeur des achats possédait des connaissances solides sur le transport international, sur les échanges commerciaux, la logistique internationale et les formalités douanières relatives à l'achat international. En effet ce dernier était directeur d'une compagnie d'import/export avant d'offrir ses services à l'entreprise FER. Comme les recherches de St Pierre et Perrault (2009) l'ont démontré, l'entreprise a ainsi pu développer son activité d'importation avec une plus grande facilité et rapidité en assurant un contrôle des risques liés à l'incertitude grâce à son expérience antérieure en matière de commerce international.

Enfin pour HAR, l'entreprise a bénéficié d'un effet d'expérience qui lui a permis, après deux premières années d'importation difficiles, d'aborder les marchés internationaux avec de meilleures connaissances et de faciliter leurs futures démarches et prises de contacts, notamment en ce qui concerne le marché européen. Pour les potentiels fournisseurs européens, les bonnes relations et l'expérience positive de l'entreprise avec un fournisseur européen les a rassuré, car elle connaissait déjà les pratiques d'affaires.

L'enquête révèle que pour 24% et 32% des entreprises répondantes, le dirigeant et/ou un ou plusieurs membres de l'équipe de direction ont étudié ou vécu à l'étranger.

Tableau 16. Répartition des entreprises selon l'expérience des dirigeants ou d'un ou plusieurs membres de l'équipe de direction avec d'autres cultures

Etudié à l'étranger		
oui	142	24,1%
non	446	75,9%
Total	588	

Vécu à l'étranger		
oui	189	32,1%
non	399	67,9%
Total	588	

Aussi, plus de 66% des répondants avouent avoir côtoyé régulièrement des personnes d'autres cultures dans leurs expériences antérieures. La même proportion a souvent voyagé à l'étranger.

Tableau 17. Répartition des entreprises selon l'expérience des dirigeants ou d'un ou plusieurs membres de l'équipe de direction avec d'autres cultures

Voyagé souvent à l'étranger			Côté des gens d'autres cultures		
oui	387	66,2%	oui	388	66,4%
non	198	33,8%	non	196	33,6%
Données manquantes	3		Données manquantes	4	
Total	585		Total	584	

Les

différentes expériences antérieures qui ont amené les dirigeants ou certains membres de leur équipe à être en contact avec différentes cultures, pour des raisons personnelles ou professionnelles, peuvent contribuer à la découverte de certaines opportunités au niveau international et au développement de compétences et connaissances des marchés, pratiques d'affaires et coutumes qui pourront les aider dans la mise en place d'une stratégie d'importation.

4.2.3.3 Les ressources financières

Unaniment, nous avons obtenu la même réponse concernant l'accès et l'aide financière pour les importations : aucune de ces entreprises n'a bénéficié d'aide financière pour l'importation. Comme nous a rapporté un directeur des achats, « le gouvernement n'a aucun intérêt à nous aider à acheter outre-mer alors que je pourrais m'approvisionner ici ». En effet, comme les entrepreneurs l'ont rappelé, contrairement à l'exportation il n'existe pas de programmes d'aide pour favoriser et mettre en place l'importation.

Dans la revue de littérature, les ressources financières sont reliées à la taille de l'entreprise et sont catégorisées dans la section des obstacles à l'importation. Or à l'issue des entretiens, nous ne pouvons identifier la capacité financière comme un obstacle à l'importation, car chacune de ces entreprises a attendu d'avoir suffisamment de ressources pour lancer son processus d'importation.

Les quatre entreprises possédaient les ressources financières nécessaires pour concrétiser leur projet d'importation, le besoin n'était donc pas réel. Seule ECO a bénéficié d'une aide financière pour payer une partie de leur premier voyage en Suède. Cependant, leur cas reste différent, car il s'agit d'une TPE qui œuvre dans un domaine innovant, ils ont donc bénéficié d'une subvention du CNRC.

4.2.3.4 Réseau et relation avec les fournisseurs

La notion de réseau est bien présente dans l'établissement des relations avec les fournisseurs. Deux PME considèrent les relations avec les fournisseurs comme un atout et les entretiennent dans le temps. En effet, elles font affaire avec un nombre restreint de fournisseurs (entre 4 et 6) et privilégient les relations à long terme (supérieures à 10 ans) afin de pouvoir établir un climat de confiance.

Pour l'une, elle traite avec certains fournisseurs depuis plus de 15 ans et dispose d'une relation de confiance mutuelle entretenue par des visites à l'étranger dans les entreprises. Et comme l'a ajouté le directeur des achats, cela permet de découvrir de nouveaux produits développés et conseillés par le fournisseur auprès de son client. On retrouve dans ces propos la notion de transfert de technologie qui implique un partage des connaissances et compétences entre le client et son fournisseur (Acharya et Keller, 2009; Blalock et Veloso, 2007).

Pour l'autre, elle entretient aussi de bonnes relations avec ses fournisseurs, mais conserve ces relations formelles en communiquant principalement par courriel. La particularité de certains produits nécessite une adaptation par le fournisseur, c'est pourquoi cette PME a vraiment travaillé sur la qualité de sa relation avec deux de ses fournisseurs afin qu'ils puissent effectuer les modifications et les adaptations adéquates pour leur production. Dans ces deux cas, on peut parler de relations collaboratives.

Concernant la troisième PME importatrice, elle fait affaire avec une multitude de fournisseurs et entretient des relations d'affaires formelles de longue durée, où les échanges se font exclusivement à distance, principalement par courriel. Néanmoins, son dirigeant accorde une certaine importance à ces relations en étant

un bon client (paiement dans les délais, politesse...) afin de favoriser un climat de confiance et de maintenir ces relations.

Bien que plusieurs études de la revue de littérature avancent que la relation avec les fournisseurs est plus importante pour l'achat d'équipement, elle trouve aussi son importance dans l'achat d'intrants, standards ou non. Il apparaît ici essentiel, pour chacune de ces PME, de construire des relations de longue durée avec leurs fournisseurs, notamment car leurs achats sont réguliers, et la recherche constante de nouveaux fournisseurs prendrait beaucoup trop de temps et de ressources. L'entreprise ECO entretenait des relations formelles avec son fournisseur suédois, mais le chef d'entreprise avoue ne pas se focaliser sur la nature de la relation, mais plutôt sur le produit recherché, selon lui c'est la quantité commandée qui peut faire baisser les prix et non la nature et la qualité de la relation entretenue avec le fournisseur.

Les bonnes relations entretenues avec leurs fournisseurs respectifs ont permis à deux des entreprises importatrices d'être mises en relation avec d'autres fournisseurs lorsque leur fournisseur ne pouvait fournir la pièce ou marchandise demandée. Ce dernier les a donc référés à un autre fournisseur qui pouvait remplir le contrat. Néanmoins, ces entreprises sont restées loyales à leur fournisseur principal. Mais comme le souligne le responsable des achats de FER, même s'il reste loyal à leur fournisseur, cela leur permet « d'étendre leur réseau de contacts », cela rejoint les résultats de l'étude de Karlsen et al. (2003) qui soulignent que le réseau permet de trouver de nouvelles sources d'informations et des contacts.

En ce qui concerne leur appartenance à un réseau d'affaires, deux des trois PME importatrices font partie de certains réseaux d'affaires qui s'occupent aussi bien de l'importation que de l'exportation. ELM, qui fait partie d'un regroupement d'acheteurs, profite de ce réseau pour son approvisionnement en Chine, car cela lui permet de contrôler la qualité des produits qui quittent la Chine. De plus, cette PME a dû faire appel à ce regroupement d'acheteurs afin d'importer, car les volumes de l'entreprise seule ne pouvaient satisfaire les volumes d'exportation du fournisseur, car ils étaient trop faibles. Quant à la troisième entreprise, FER, elle ne fait partie d'aucun réseau d'affaires, mais l'envisage sérieusement, car selon les dires du

directeur des achats, cela permettrait de rencontrer des partenaires potentiels et de découvrir les produits ou techniques qui se font ailleurs.

L'enquête révèle qu'une faible proportion des PME répondantes entretient des collaborations avec des partenaires pour certaines de leurs activités : 35% ont déclaré coopérer avec des partenaires, qu'ils soient locaux ou étrangers. Parmi celles-ci, 45% utilisent ces collaborations dans le domaine de l'achat. La majorité d'entre elles, soit 62% font affaire avec des partenaires canadiens, 15% avec des partenaires étrangers et 23% avec des partenaires nationaux et internationaux. Au regard de ces résultats, nous pouvons catégoriser la majorité de ces entreprises comme des « *lonely international* » d'après la classification de Johanson et Mattson (1988), qui implique un engagement international avec des partenaires majoritairement locaux.

Tableau 18. Répartition des entreprises selon leur participation à des collaborations pour certaines activités

Collaborations pour la réalisation de diverses activités		
	N	%
oui	204	35%
non	382	65%
Données manquantes	2	
Total	588	

Tableau 19. Répartition des entreprises selon la nationalité des collaborateurs pour l'achat

Collaborations achat / approvisionnement		
	N	%
Partenaires canadiens	57	62%
Partenaires étrangers	14	15%
Les deux	21	23%
Total	92	100%
Part dans les collaborations totales	45%	

Ces résultats coïncident avec ceux obtenus dans les entretiens semi-directifs. Bien que l'appartenance à un réseau soit un facilitateur évident dans la recherche de partenaires et donc la recherche de fournisseurs, il n'apparaît pas comme un élément déterminant dans la stratégie d'importation des PME. En revanche, l'enquête nous indique que parmi les entreprises qui collaborent avec des partenaires, elles sont près de la moitié à utiliser ces collaborations pour leur activité d'achat.

4.2.3.5 La participation aux foires et salons

La participation à différents événements sur les produits, les équipements ou encore sur les pratiques d'affaires lors de foires ou salons, qu'ils soient à l'étranger ou sur son propre territoire, permettra à l'entreprise de développer son réseau d'affaires et de découvrir de nouvelles opportunités de marché. De plus, cela pourrait contribuer à la rencontre avec un nouveau fournisseur. Comme l'a souligné la responsable des achats de HAR, la participation à des salons, notamment aux Etats-Unis, lui a permis de se mettre en relation avec des fournisseurs potentiels. Ces propos sont confirmés par FER, qui nous a confié que c'était le moyen pour elle de se tenir au courant de ce qui se faisait sur leur marché, d'avoir un aperçu des machines ou des technologies qui se développaient et de pouvoir puiser certaines idées pour les adapter à leur industrie. En effet des salons spécialisés dans certains

domaines d'activité permettent aux entreprises de se tenir informées des évolutions dans leur secteur. Il existe aussi des salons spécialisés dans les affaires internationales, et même plus rarement sur l'importation en particulier, où il s'agit de mettre en relation clients et fournisseurs potentiels.

Contrairement aux autres répondants, ELM ne participe pas aux salons sur l'importation, mais sur l'exportation. Le répondant estime que la pratique de l'importation est une activité facile à mettre en place, contrairement à l'exportation qui, selon lui, demande des efforts et des compétences plus importantes.

De son côté l'enquête révèle que 66% des répondants participent à des foires ou salons comme source d'information concernant leurs décisions d'importation. Parmi ceux-ci, seulement 14% participent à des salons situés sur le sol canadien, 44% se déplacent à l'étranger pour y assister, et 42% font les deux. Se déplacer à l'étranger dans les foires et salons, permet non seulement de rencontrer des potentiels partenaires d'affaires, mais aussi de voir les produits qui sont développés ailleurs, comme l'a souligné l'acheteur de FER.

Tableau 20. Répartition des entreprises selon la participation aux foires et salons pour leurs décisions d'importation

Participation foires et salons dans les décisions d'import		
	N	%
Pas de participation	102	34%
Participation	194	66%
Sous-total	296	100%
Vides/NSP/NRP	292	
Total	588	

Tableau 21. Répartition des répondants selon l'origine des foires et salons dans la décision d'importation

Origine des foires et salons		
	N	%
Au canada	28	14%
À l'étranger	85	44%
Les deux	81	42%
Total	194	100%

Pour les PME, participer à des foires et salons est bien évidemment une occasion de créer ou d'élargir son réseau. Néanmoins, les déplacements dans ces événements, et plus particulièrement ceux situés à l'étranger, peuvent s'avérer très coûteux pour certaines PME, mais nécessaires concernant les décisions d'importation.

Pour conclure cette partie, nous pouvons remarquer que la théorie des réseaux et des étapes abordée dans la revue de littérature est moins présente dans les propos des entretiens semi-directifs. En effet, nous avons vu qu'elle s'apparente surtout à la mise en place d'une activité d'exportation qui se déroule en plusieurs étapes en fonction du degré d'implantation à l'étranger voulu par l'entreprise (Johanson et Mattson, 1988; Johanson et Vahlne, 1977, 2009).

Aussi, certains facilitateurs évoqués dans la revue de littérature n'ont pas été reconnus comme tels par les répondants des entretiens. Bien que les PME interrogées présentent des caractéristiques qui auraient pu les aider ou influencer leur processus d'importation, elles n'en ont pas tenu compte. La situation géographique de chacune des PME, et notamment leur proximité avec les Etats-Unis, n'a pas été évoquée par les répondants bien qu'ils se fournissent pour certains majoritairement aux Etats-Unis. Plutôt, c'est la disponibilité du produit qui les a le plus influencés. Même si les accords de libre-échange, et notamment l'ALENA, facilitent leurs échanges, ces facteurs ne représentent pas une priorité

dans la prise de décision. Aussi le dirigeant de l'entreprise ELM qui est de nationalité Suisse, nous a indiqué que cela n'avait aucunement influencé ses décisions d'importation puisqu'il ne se fournit pas en Suisse, ni dans aucun pays d'Europe. Pour finir, seul ELM pratique en parallèle l'exportation, et bien que cette dernière ait commencé son internationalisation par l'importation, le dirigeant nous a confié que l'importation n'avait pas aidé ou facilité la mise en place de son activité d'export, car il n'avait pas établi un lien entre ces deux activités.

Pour finir cette analyse des données, nous allons procéder à l'analyse économétrique et présenter les résultats des régressions en fonction de chaque catégorie citée dans notre méthodologie et voir si les pistes de recherches avancées à partir de notre cadre conceptuel sont avérées.

4.3 Résultats de l'analyse économétrique

Nous allons présenter ici les résultats des régressions qui nous permettront de comparer et de compléter, s'il y a lieu, les motivations, obstacles et risques relevés à partir de la revue de littérature.

Tableau 22. Régression avec les caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Nombre d'observation	578		
Vides/NSP/NRP	20		
Log likelihood	-342,63		
Variable indépendante : Décision d'importer	Coefficient	Z	P> z
Age	-0,002704	-0,27	0,789
Education	-0,0116667	-0,99	0,322
Sexe	-0,7841196	-3,13	0,002 ***
Expérience internationale	0,6137659	2,68	0,007 ***
Langues	0,6937606	3,42	0,001 ***
Constante	0,206739	0,39	0,699

* = significatif à 10% ; ** = significatif à 5% ; ***=significatif à 1%

Il apparaît dans le tableau 22 concernant les caractéristiques propres au propriétaire/dirigeant que l'âge et le niveau d'éducation n'ont aucune incidence sur la décision d'importer. Cependant la revue de littérature, et notamment les recherches de Leonidou (2011) concernant l'exportation, indique que le niveau d'éducation serait un déterminant pour la motivation et la prise de décision. Les études sur la relation entre l'import et l'export nous permettent de conserver cette même logique pour l'importation, car les compétences et connaissances qui en résultent diminuent l'incertitude concernant les informations et méthodes d'internationalisation.

Les managers plus âgés présentent une aversion au risque plus forte que les jeunes générations, mais leurs expériences et connaissances leur permettent de contourner ces éventuels obstacles. Néanmoins, les plus jeunes managers présentent une plus large ouverture d'esprit pour mener des activités internationales. Ces faits expliquent l'absence de significativité de la variable AGE (Hutchinson et al., 2006).

Par ailleurs, la variable SEXE, qui affiche un coefficient significatif, nous indique que les entreprises dirigées par des femmes seraient moins portées sur l'importation, contrairement à celles avec un dirigeant masculin.

En revanche, les dirigeants ou employés influents dans l'entreprise qui ont eu des expériences liées à l'international - par exemple, avoir vécu ou étudié à l'étranger - semblent agir significativement sur les décisions d'importation, tout comme la connaissance de langues étrangères qui faciliterait les échanges avec les fournisseurs internationaux avec un effet positif au seuil de 1%.

Tableau 23. Régression avec les caractéristiques de base de l'entreprise

Nombre d'observation	547		
Vides/NSP/NRP	41		
Log likelihood	-327,508		
Variable indépendante : Décision d'importer	Coefficient	Z	P> z
Ancienneté	0,0015821	0,27	0,783
Inemploi	0,4933337	3,33	0,001 ***
InCA	0,4049196	1,04	0,298
Typeproduct2	0,2717846	1,57	0,116
Constante	-1,98	-3,03	0,002 ***

* = significatif à 10% ; ** = significatif à 5% ; ***=significatif à 1%

Le tableau 23 présente les résultats pour les caractéristiques de base des entreprises. En accord avec notre recension des écrits, nous remarquons que la taille de l'entreprise en termes de nombre d'employés (INEMPLOI) est un élément très significatif et influence positivement le statut d'importation. Ainsi, nous pouvons affirmer que plus l'entreprise est grande en terme d'employés, plus il est probable qu'elle soit importatrice car elle pourrait disposer d'employés qualifiés et dédiés aux activités internationales de l'entreprise (Lecerf, 2007). En revanche, les variables concernant la taille de l'entreprise mesurée en chiffre d'affaire (INCA) et en années d'existence (ANCIENNETE) ne sont pas significatives.

Le type de produit développé par l'entreprise (TYPEPRODUCT2) influence aussi positivement les décisions relatives à l'importation. C'est-à-dire que plus le produit présente un degré technologique élevé ou une spécificité technique, plus il y a de chances que l'entreprise importe pour sa production. En effet, pour trouver le produit nécessaire à sa production, cette dernière se verra obligée de faire appel à des fournisseurs étrangers par manque de disponibilité sur son propre territoire en raison du degré technologique voulu ou encore de la quantité ou qualité nécessaire.

Tableau 24. Régression avec les caractéristiques de l'entreprise sur l'internationalisation

Nombre d'observation	546		
Vides/NSP/NRP	42		
Log likelihood	-311,696		
Variable indépendante : Décision d'importer	Coefficient	Z	P> z
Ancienneté	0,001937	0,33	0,741
Inemploi	0,4873621	3,16	0,002 ***
InCA	0,3762296	0,96	0,338
Typeproduct2	0,1481412	0,82	0,412
Emploi_int1P	7,386147	2,72	0,006 ***
Langue entreprise	0,2933473	3,17	0,002 ***
Constante	-2,544544	-3,7	0

* = significatif à 10% ; ** = significatif à 5% ; ***=significatif à 1%

Nous avons vu que la décision d'importer pouvait résulter de la présence et l'influence de certaines caractéristiques de l'entreprise, liées aux activités internationales, qui ont été identifiées dans la revue de littérature comme des facilitateurs à l'internationalisation des entreprises. Nous investiguons cette question dans le tableau 24. On trouve ici la présence d'employés dédiés aux activités internationales avec des compétences et connaissances spécifiques à ces activités (EMPLOI_INT1P). Cette variable apparait comme un élément très significatif qui influence positivement les démarches d'importation. Elle peut être corrélée avec la taille de l'entreprise qui admettrait que plus l'entreprise est importante, plus il y a de

probabilités qu'elle possède un service spécialisé pour gérer ses activités internationales (Katsikeas et al., 1996; Leonidou, 1998).

La variable concernant les langues (LANGUE ENTREPRISE) apparaît aussi comme une composante importante et positivement significative pour la motivation à l'importation. En effet, les entreprises où le nombre de langues parlées est important sont plus susceptibles de pratiquer l'importation. Disposer d'employés qui parlent plusieurs langues limiterait les coûts de formation et faciliterait donc la pratique des affaires à l'étranger.

Tableau 25. Régression avec les caractéristiques de l'entreprise avec les autres dimensions de l'internationalisation

Nombre d'observation	547		
Vides/NSP/NRP	41		
Log likelihood	-300,278		
Variable indépendante : Décision d'importer	Coefficient	Z	P> z
Ancienneté	0,003954	0,66	0,507
Inemploi	0,402242	2,54	0,011 **
InCA	0,2651621	0,67	0,505
Typeproduct2	0,1579658	0,85	0,393
Export	1,018918	4,96	0 ***
Filiale	1,309935	1,74	0,082 *
Coop_achat2	2,745181	2,66	0,008 ***
Constante	-1,958049	-2,81	0,005 ***

* = significatif à 10% ; ** = significatif à 5% ; ***=significatif à 1%

Les études de Johanson et Vahlne (1977) concernant la théorie des étapes indiquent que l'activité d'exportation peut aider à mettre en place l'importation par un effet d'expérience. De plus, la relation entre ces deux activités, au niveau de leur processus et de la recherche d'informations, permet à l'entreprise exportatrice de bénéficier de connaissances et compétences issues de son activité d'exportation qui peuvent être bénéfiques pour l'importation. Nous testons cette interaction dans le

tableau 25. En accord avec ces travaux, la variable EXPORT indique que la présence d'une activité d'exportation pratiquée en premier lieu par l'entreprise influence très fortement la probabilité d'une activité d'importation.

Aussi, la théorie des réseaux présentée dans les recherches de Johanson et Vahlne (2009) et Johanson et Mattson (1988) admet que l'utilisation de contacts locaux ou étrangers pour trouver des contacts ou bénéficier d'informations adéquates sur les marchés ou produits aiderait la mise en place de l'activité d'importation. Ici, la coopération avec des contacts à l'étranger (COOP_ACHAT2) pour l'approvisionnement augmente grandement la probabilité d'importation.

Enfin, pour rejoindre l'idée d'effet d'expérience due à la pratique d'une autre activité internationale, la présence d'une filiale à l'étranger (FILIALE) influence aussi la probabilité à importer, mais dans une moindre mesure comparativement à la variable export, à un seuil de significativité de 10%.

Les probabilités à l'importation issues de ces régressions sont en accord avec la recension des écrits et nous ont donc permis d'identifier les motivations et les facilitateurs qui influencent la capacité de l'entreprise à l'importation. Les caractéristiques de l'acheteur sont essentiellement représentées ici, que ce soit des caractéristiques liées au dirigeant ou liées à l'entreprise. Cependant, les questions de l'enquête et les entretiens ne nous ont pas permis de nous renseigner sur les motivations liées par exemple à l'environnement de l'entreprise. Les résultats des entretiens sont comparables aux tendances obtenues à partir de l'enquête. Nous retrouvons sensiblement les mêmes motivations et obstacles à l'importation. Aussi, les entretiens et les statistiques effectués à partir de l'enquête nous ont permis d'identifier certains risques et obstacles relatifs à la mise en place de l'activité d'importation. Cette liste est bien évidemment non exhaustive car les entreprises interrogées n'ont pas rencontré de problèmes majeurs qui nous auraient permis de déceler davantage de risques ou d'obstacles associés à l'importation.

Dans le tableau 23, seule la variable de contrôle concernant la taille de l'entreprise, qui indique que plus l'entreprise est petite moins il y a de probabilités qu'elle importe, pourrait identifier la taille de l'entreprise comme un éventuel

obstacle à l'importation. À l'inverse, nous retrouvons aussi cette variable dans les facilitateurs, car, nous pouvons supposer que plus l'entreprise est grande plus il y a de chances qu'elle soit importatrice car la proportion d'employés avec une expertise internationale augmente avec le nombre d'employé total.

4.4 Synthèse des résultats

Nous avons dressé un tableau récapitulatif des différents facteurs susceptibles d'influencer la décision d'importation de l'entreprise à partir de la revue de littérature et de nos analyses qualitatives et quantitatives. Les facteurs qui ont été vérifiés et validés par nos analyses sont indiqués par un « X ». Cela signifie pour les motivations et facilitateurs, que ce sont des facteurs qui influencent la décision de l'importation. En ce qui concerne les risques et obstacles, cela signifie que ce sont des facteurs qui ont été identifiés comme nuisibles à l'activité d'importation par les chefs d'entreprises interrogés. Ces facteurs ont été mentionnés dans l'analyse qualitative, soit dans les entretiens semi-directifs ou l'enquête, et/ou validés avec l'analyse économétrique.

Comme dit précédemment, les données utilisées pour l'analyse économétrique se concentraient essentiellement sur les motivations et facilitateurs. Néanmoins, le facteur concernant la taille en termes d'employés s'est avéré avoir une influence positive sur la décision d'importation, c'est pourquoi il y a un « X » dans la colonne validée par l'analyse économétrique. Les cases vides représentent les facteurs détectés à partir de la revue de littérature qui n'ont pas été validés par une ou les deux méthodes d'analyses. Cependant, ces facteurs ont pu être mentionnés dans les entretiens et/ou dans l'enquête, mais leur part représentait une minorité, ou ils étaient présents comme variable dans l'analyse économétrique, mais n'avaient pas d'influence significative sur l'importation. L'influence des risques identifiés dans la revue de littérature pourrait être le sujet des recherches futures, car nos entretiens n'ont pu vérifier leur importance et influence dans le processus d'importation, alors qu'ils sont identifiés par la revue de littérature.

Tableau 26. Facteurs d'influence sur la décision d'importation

FACTEURS D'INFLUENCE	VALIDATION PAR LES ENTRETIENS ET L'ENQUETE	VALIDATION PAR L'ANALYSE ECONOMETRIQUE
MOTIVATIONS		
Le produit : non disponibilité sur le territoire national, spécificité technique ou technologique	x	x
La situation financière de l'entreprise : réduction des coûts de production	x	
Les caractéristiques du dirigeant : expériences passées et la maîtrise de plusieurs langues	x	x
Les caractéristiques du fournisseur : respect de certaines normes de qualité, appartenance à un réseau	x	
La réduction de la dépendance envers les fournisseurs locaux		
L'accroissement de la concurrence		
RISQUES ET OBSTACLES		
Le risque fournisseur	x	
Le risque politique		

Le risque de change		
Le risque culturel		
La taille de l'entreprise : nombre d'employés et capacité financière		x
Volumes soumis à des quotas à l'importation	x	
Normes et certifications spécifiques de certains pays	x	
Coût de transport élevé des marchandises	x	
FACILITATEURS		
Les ressources humaines : employés qualifiés et spécialisés, caractéristiques du dirigeant	x	x
La logistique : facilité et diversité des moyens de transport, proximité géographique		
La proximité culturelle avec certains pays		
L'orientation internationale de l'entreprise		
Les réglementations et accords gouvernementaux	x	

La pratique d'une activité internationale : export		x
Réseaux et collaborations	x	x
Participation aux foires et salons	x	

Bien qu'il y ait beaucoup de similitudes entre les facteurs relevés à partir de la littérature et ceux identifiés par nos analyses, certains facteurs nouveaux, identifiés dans le tableau 26 en gras, sont apparus. Les entretiens nous ont permis d'identifier des nouveaux obstacles à l'importation susceptibles d'être rencontrés par les PME. Hormis les coûts de transport élevés des marchandises, les quotas et les normes et certifications concernent des produits et domaines d'activités particuliers, ce n'est donc pas généralisables à tous les secteurs. Les analyses qualitatives et quantitatives viennent donc compléter la précédente liste des facteurs d'influence sur la décision d'importation identifiés dans la revue de littérature (tableau 4). La conduite des entretiens a fait ressortir de nouveaux obstacles comme les quotas à l'importation ou le respect de certaines normes et certification notamment avec les pays européens, qui n'étaient pas mentionnés dans la littérature.

Chapitre 5 Conclusion et recommandations

5.1 L'apport de la recherche

Le présent travail de recherche a pour objectif d'identifier les motivations et les obstacles de la mise en place d'une activité d'importation pour les PME. Pour ce faire, l'analyse de la littérature, à l'aide notamment des études liées à l'exportation, nous a permis d'identifier certaines motivations et certains obstacles relatifs à l'importation.

Les informations obtenus à partir de la recension des écrits nous a permis d'élaborer notre cadre conceptuel et d'en déduire des pistes de recherche. C'est à l'aide d'entrevues semi-dirigées auprès de PME de la région de la Mauricie et d'une analyse économétrique basée sur l'enquête, que nous avons pu infirmer ou confirmer ces pistes de réflexion.

Ainsi, d'après les études quantitatives et qualitatives réalisées, il semblerait que les motivations à l'importation des PME, soient conduites d'une part par l'absence des intrants ou technologies nécessaires sur le marché local, qui peut être dû à la spécificité technologique ou technique du produit qui rend sa disponibilité plus restreinte, comme l'a démontré une des régressions effectuées (tableau 25) ; et d'autre part par une stratégie de réduction des coûts. De plus, l'analyse économétrique a pu mettre en avant les caractéristiques déterminantes à l'importation et leur importance. Les caractéristiques du dirigeant comme l'expérience internationale et la connaissance de plusieurs langues sont déterminantes, car elles contribuent à l'accroissement de l'ouverture internationale. Concernant l'entreprise et ses employés, nous retrouvons la connaissance de plusieurs langues, la présence d'un service dédié aux activités internationales, la pratique d'une autre activité internationale, l'appartenance à un réseau et pour finir la taille de l'entreprise.

Il existe, à notre connaissance, très peu voire aucune étude concernant les déterminants des motivations à l'importation. Cette recherche vise donc à combler ce manque de connaissances et d'informations sur le sujet. Les deux méthodes

d'analyse, quantitative et qualitative, permettent d'obtenir de nombreuses informations pertinentes sur le sujet.

Ce travail de recherche a ainsi pu contribuer à l'enrichissement des connaissances sur les motivations et les limites de l'importation pour les PME québécoises. D'un point de vue théorique, l'apport de nouvelles connaissances sur un sujet peu traité, ne peut être que bénéfique pour inciter les chercheurs et universitaires à compléter et améliorer les recherches sur les motivations et obstacles à l'importation.

5.2 Les limites de la recherche

En ce qui concerne les limites de la recherche, nous pouvons citer le nombre limité de PME interrogées qui ne pratiquent pas ou plus l'importation. En effet, comme énoncé dans la méthodologie, le nombre souhaité de PME non importatrices n'a pas pu être atteint en raison d'une incompréhension avec un dirigeant d'entreprise. Notre échantillon aurait donc pu être plus important à des fins comparatives et pour obtenir des informations plus étoffées en ce qui concerne les obstacles et limites de l'achat international. De plus, le hasard a fait que les PME interrogées se trouvent dans la région de la Mauricie, il se peut que le contexte économique de cette région joue un rôle sur leur stratégie d'importation. Les résultats obtenus à partir de notre échantillon, de l'étude qualitative, ne peuvent alors être généralisés et considérés comme représentatifs des PME du Québec.

En tenant compte de ces limites, cette étude permet d'avoir une idée plus précise et concrète des facteurs déterminants de l'importation et des obstacles qui lui sont associés et ouvre sur de possibles orientations futures.

5.3 Les avenues de recherche

Le nombre limité d'articles ou d'études sur les motivations de l'importation implique un grand nombre possible de sujets de recherche. Il serait intéressant d'approfondir les motivations d'importation en étudiant un facteur en particulier et son influence sur la décision.

De plus, comme énoncé dans notre revue de littérature et notre cadre théorique, les motivations d'importations et les éventuels facilitateurs ont une influence directe sur l'intensité des importations. Il serait alors intéressant de voir quels facteurs influencent l'intensité des importations.

Pour finir, l'approfondissement de notre sujet en différenciant les motivations des intrants et celles des équipements pourrait mettre en lumière certaines différences et faire ressortir une typologie d'entreprises selon le type de bien importé.

Références bibliographiques

- Acharya, R. C., et Keller, W. (2009). Technology transfer through imports / Transfert de technologie à travers les importations. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économie*, 42(4), 1411-1448.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic management journal*, 21(3), 317-343.
- Akyol, A., et Akehurst, G. (2003). An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15(1), 5-19.
- Albaum, G., Straskov, J., Duerr, E., et Dowd, L. (1998). *International Marketing and Export Management*: Addison-Wesley, Wokingham.
- Alguire, M., Frear, C., et Metcalf, L. (1994). An examination of the determinants of global sourcing strategy. *The Journal of Business et Industrial Marketing*, 9(2), 62-74.
- Altomonte, C., Barattieri, A., et Rungi, A. (2008). Import penetration, intermediate inputs and productivity: evidence from Italian firms. WP DYNREG23, Economic and Social Research Institute (Dublin: ESRI).
- Antonio Belso-Martinez, J. (2006). Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs' internationalization process. [Article]. *European Planning Studies*, 14(6), 791-810.
- Beaud, M., Dollfus, O., Grataloup, C., Hugon, P., Kébabdjian, G., et Lévy, J. (1999). *Mondialisation: les mots et les choses*. Paris: Editions Karthala.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the Pattern of Intra-European Trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38(1), 31-40.
- Bell, M. (1987). The Acquisition of imported technology for industrial development: problems of strategies and management in Arab Region. ESCWA, United Nations University, Bhagdad.
- Benito, G. R. G., et Welch, L. S. (1994). Norwegian companies in Eastern Europe: Past involvement and reaction to recent changes'. *The economics of change in East and Central Europe: Its impact on international business*, Academic Press, London, 221-234.
- Bigler, J. M., et Nyffler, N. (2006). Processus d'internationalisation de la PME: la nécessité d'une approche intégrative. 8e Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME.
- Birou, L. M., et Fawcett, S. E. (1993). International purchasing: Benefits, requirements, and challenges. *Journal of Supply Chain Management*, 29(2), 27-37.
- Blalock, G., et Veloso, F. M. (2007). Imports, Productivity Growth, and Supply Chain Learning. *World Development*, 35(7), 1134-1151.
- Boutary, M. (2009). Les PME et l'international. *Economie et Management*, n°131, 30-35.
- Boutary, M., et St-Pierre, J. (2011). Impact de l'importation d'équipements sur le processus d'internationalisation des PME. Paper presented at the 1ère conférence annuelle d'Atlas/AFMI (Association francophone de management international) à Paris en Mai 2011.

- Braga, H., et Willmore, L. (1991). Technological imports and technological effort: an analysis of their determinants in Brazilian firms. *The Journal of Industrial Economics*, 421-432.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., et Mortanges, C. P. d. (1999). A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 689-707.
- Cameron, R., et Boileau, D. (2011). Le commerce international du Canada : Le point sur le commerce et l'investissement. *Affaires étrangères et Commerce international Canada*, Catalogue no. FR2-8/2011.
- Cavusgil, S. T., et Yavas, U. (1987). Supplier selection in international markets: A study of Saudi importers. *Industrial Marketing and Purchasing*, 2(2), 19-28.
- Chetty, S., et Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Colombani, P. (2002). Commerce mondial au 21e siècle. Scénarios pour l'Union européenne, Rapport réalisé pour la Commission européenne, Paris, IFRI.
- Coviello, N. E., et Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., et Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709-725.
- Dana, L., Dana, T., Spence, M., et Wright, R. (2000). Les PME dans l'arène mondiale: Une nouvelle donne. *Gestion*, 73-87.
- Desitter, F. (2002). Les risques et les méthodes de l'internationalisation des achats dans les entreprises industrielles. *Les cahiers de recherche*, p 89-112.
- Donval, Y., et Moatti, V. (2007). Sourcing dans les pays à bas coûts : "Quels impacts sur la performance et l'organisation de la Supply Chain ?". *BearingPoint et Supply Chain Magazine*.
- Ghymn, K., Liesch, P., et Mattsson, J. (1999). Australian import managers' purchasing decision behavior: an empirical study. *International Marketing Review*, 16(3), 202-216.
- Grossman, G. M., et Helpman, E. (1991). *Innovation and growth in the global economy*: MIT press.
- Guido, N. (2006). International Sourcing: Empirical evidence from a sample of Italian firms. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 694-706.
- Håkansson, H., Johanson, J., et Wootz, B. (1977). Influence Tactics in Buyer Seller Processes. *Industrial Marketing Management*, 5(6).
- Håkansson, H., et Östberg, C. (1975). Industrial marketing: An organizational problem? *Industrial Marketing Management*, 4(2-3), 113-123.
- Håkansson, H., et Wootz, B. (1975). Supplier Selection in an International Environment: An Experimental Study. *Journal of Marketing Research*, 12(1), 46-51.
- Håkansson, H., et Wootz, B. (1979). A framework of industrial buying and selling. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 28-39.
- Hall, E. T., et Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*: Nicholas Brealey Intl.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., et Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations et Production Management*, 25(9), 831-850.

- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., et Perraton, J. (1999). *Global transformations: Politics, economics and culture*: Stanford University Press.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. [Article]. *International Studies of Management et Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5): Sage Publications, Inc.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: a decision-oriented approach*: Prentice Hall.
- Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: are SMEs different? *Small Business Economics*, 24(5), 431-450.
- Holmlund, M., Kock, S., et Vanyushyn, V. (2007). Small and medium-sized enterprises' internationalization and the influence of importing on exporting. *International Small Business Journal*, 25(5), 459-477.
- Hutchinson, K., Quinn, B., et Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 513-534.
- IndustrieCanada. (2011). Trade and Investment, Trade Data Online (TDO) Retrieved 22 octobre, 2011, from http://www.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag
- INSEE. (2012). Petites et Moyennes Entreprises, définition Retrieved 23 mars, 2012, from <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/petite-moyenne-entreprise.htm>
- Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, et Mattson. (1988). Internationalization in industrial systems-a network approach.
- Johanson, et Vahlne. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, et Vahlne. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johnson, T. E., et Bade, D. L. (2010). *Export/import procedures and documentation* (Fourth Edition ed.): AMACOM/American Management Association.
- Jones, M. V., et Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Karlsen, T., Silseth, P. R., Benito, G. R. G., et Welch, L. S. (2003). Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385-396.
- Katsikeas, C. S. (1998). Import stimuli and import development. *Management International Review*, 38(3), 215-237.
- Katsikeas, C. S., et Kaleka, A. (1999). Import Motivation in Manufacturer-Overseas Distributor Relationships:: Guidelines for US Industrial Exporters. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 613-625.
- Katsikeas, C. S., et Leonidou, L. C. (1996). International Supplier Selection. *Journal of Global Marketing*, 9(3), 23-45.

- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., et Loannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Knudsen, M. P., et Servais, P. (2007). Analyzing internationalization configurations of SME's: The purchaser's perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 137-151.
- Korhonen, H. (1999). Inward-outward internationalization of small and medium enterprises: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Korhonen, H., Luostarinen, R., et Welch, L. (1996). Internationalization of SMEs: Inward-outward patterns and government policy. *Management International Review*, 36(4), 315-329.
- Laurin, F., et St-Pierre, J. (2011). The Internationalisation of SMES and the Relationships Between Imports and Exports. (Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Lecerf, M. (2007). Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation: Editions L'Harmattan.
- Lemaire, J. P., et Petit, G. (2003). Stratégies d'internationalisation - Développement international de l'entreprise (2ème ed. Vol. 67). Paris: Dunod.
- LeMoci. (2010). Indicateurs économiques Canada, Les chiffres du commerce international Retrieved 22 octobre, 2011, from <http://www.lemoci.com/Canada/14-Indicateurs-economiques.htm>
- Leo, P. Y., Monnoyer-Longe, M. C., et Philippe, J. (1991). Métropoles régionales et PME: l'enjeu international: réflexions à partir des cas de Bordeaux et de Marseille. Aix en Provence: Serdeco Diffusion.
- Leonidou, L. C. (1998). Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights. *MIR: Management International Review*, 7-52.
- Leonidou, L. C. (2011). Factors stimulating export business: an empirical investigation. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 14(2), 43-68.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., et Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Levasseur, S. (2002). Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales. *Revue de l'OFCE*(5), 103-152.
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249.
- Limoges, I., et Miville-de-Chêne, K. (2009). Le commerce international (2 Éd.). Montréal: Gaetan Morin Editeur
- Lööf, H., et Andersson, M. (2010). Imports, Productivity and Origin Markets: The Role of Knowledge-intensive Economies. *The World Economy*, 33(3), 458-481.
- Madsen, T. K., et Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Maskell, P., et Malmberg, A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge journal of economics*, 23(2), 167-185.
- McIvor, R., et McHugh, M. (2000). Collaborative buyer supplier relations: implications for organization change management. *Strategic Change*, 9(4), 221-236.

- Min, H., et Galle, W. P. (1991). International purchasing strategies of multinational US firms. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(3), 9-18.
- Nieminen, J., et Törnroos, J. Å. (1997). The role of learning in the evolution of business networks in Estonia: Four Finnish case studies. *The Nature of the International Firm*, I. Björkman and M. Forsgren, eds. Copenhagen: Handelshojsskolens Forlag.
- Nollet, J., et Beaulieu, M. (2006). La gestion des fournisseurs: subir ou accompagner le changement? *Gestion*, 31(3), 64-69.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., et Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11, 7(8), 833-845.
- Norquist, W. (1987). Countertrade: Another Horizon for Purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 2-6.
- Nummela, N. (2002, 8-10 décembre 2002). Change in SME internationalisation - A Network Perspective. Paper presented at the 28th EIBA Conference, Athens, Greece.
- OMC. (2011). Organisation Mondiale du Commerce (WTO). Statistiques du commerce international 2011, from http://www.wto.org/french/res_f/statis_f/its2011_f/its2011_f.pdf
- Overby, J. W., et Servais, P. (2005). Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, 34, 71-83.
- Panet-Raymond, A., et Robichaud, D. (2005). *Le commerce international, une approche Nord-Américaine*: Les Edition de la Chenelières inc.
- Pasco-Berho, C. (2000). *Marketing international* (3ème ed.). Paris: Dunod.
- Pasco, C. (1997). *Commerce international*: Dunod.
- Perrault, J.-L., et St Pierre, J. (2009). Éléments pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME.
- Pinho, J. C. (2007). The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Porter, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel*. InterEditions, Paris.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*: The Free Presse.
- Pyke, D. (2000). S'approvisionner à l'échelle mondiale. *Les Echos, L'Art de l'Entreprise Globale* 4/12.
- Quintens, L., Matthyssens, P., et Faes, W. (2005). Purchasing internationalisation on both sides of the Atlantic. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2-3), 57-71.
- Rudqwist, S., et Benalcázar, S. (2007). *The Inward-Outward Connection of Internationalisation : A Case Study of a Turkish Firm*: Uppsala University, Department of Business Studies.
- Saunders, M. (1997). *Strategic purchasing and supply chain management*: Prentice Hall.
- Scully, J. I., et Fawcett, S. E. (1994). International procurement strategies: Challenges and opportunities for the small firm. *Production and Inventory Management Journal*, 35, 39-39.
- Souquet, C. (2005). *La sous-traitance internationale : L'Europe, partenaire privilégié*. Le 4 pages des statistiques industrielles.

- Sousa, Martínez-López, et Coelho. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Sousa, C. M. P., et Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- St-Pierre, C. (2005). Etude du processus décisionnel des PME exportatrices. Mémoire de Recherche, Université du Québec à Trois-Rivières.
- St-Pierre, J., et Perrault, J.-L. (2009). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : Témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. [Colloque international, Alger (Algérie)].
- St-Pierre, J., et Trépanier, M. (2006). Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques: réactions de PME québécoises. Communication au Congrès CIFEPME.
- St Pierre, J., et Perrault, J.-L. (2009). Mondialisation et PME : L'internationalisation des activités comme solution. (Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières).
- St Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F., et Uwizeyemungu, S. (2011). Mondialisation et internationalisation des PME : Le comportement des PME manufacturières québécoises. Institut de Recherche sur les PME: Université du Québec à Trois-Rivières.
- Steinle, C., et Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 3-14.
- Terjesen, S., O'Gorman, C., et Acs, Z. J. (2008). Intermediated mode of internationalization: new software ventures in Ireland and India. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(1), 89-109.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.
- Trompenaars, F., et Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey.
- Turnbull, P., Ford, D., et Cunningham, M. (1990). *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*: Academic Pr.
- Wei, L. (1995). International technology transfer and development of technological capabilities: a theoretical framework. *Technology in Society*, 17(1), 103-120.
- Welch, L. S., et Luostarinen, R. K. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44-56.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. *The American Economic Review*, 63(2), 316-325.
- Wilson, K. (2007). Encouraging the internationalisation of SMEs. Promoting Entrepreneurship in South East Europe: Policies and Tools. *OECD Papers*, 6(12), 1-135.
- Winter, S., Teece, D., et Dosi, G. (1990). Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle*, 238-254.
- Yamin, M., et Otto, J. (2004). Patterns of knowledge flows and MNE innovative performance. *Journal of International Management*, 10(2), 239-258.

Annexes

Annexe A : Guide d'entrevue des PME importatrices

Introduction et présentation générale du projet

Alors que la mondialisation modifie de façon significative l'environnement économique et les règles avec lesquelles les dirigeants sont habitués de travailler, on constate l'importance pour les entreprises, notamment les PME, d'internationaliser leurs activités.

Ainsi, notre entrevue d'aujourd'hui s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les motivations et les obstacles liés à l'importation. Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre comment et pourquoi vous avez décidé de mettre en place une activité d'importation. Dans un second temps, nous aborderons les différents risques et obstacles auxquels vous avez pu être confrontés et comment vous les avez contournés. Nous aborderons ces sujets selon trois thèmes distincts : les motivations, les facilitateurs et les risques et obstacles relatifs à l'importation.

Si cela ne vous pose pas de problème, cet entretien sera enregistré. L'enregistrement permet de procéder à des études plus précises du contenu des entrevues tout en rendant plus fidèlement la réalité exprimée par le chef interrogé. Cet entretien devrait durer approximativement une heure.

En tant que chercheurs universitaires, nous sommes soumis aux règles d'éthique de la recherche scientifique. À cet égard, les informations recueillies dans le cadre de cette recherche demeurent strictement confidentielles. Seuls les chercheurs directement concernés par le projet auront accès aux informations des entreprises et des répondants. Par ailleurs, les documents contenant des données (note d'entrevue, enregistrement sonore, etc.) seront isolés de tout document pouvant identifier les participants à la recherche (listes de noms d'entreprise ou de personnes, information sur les entreprises, etc.), et seuls des résultats «agrégés» seront publiés et non des données individuelles sur des entreprises ou des répondants.

Ce projet de recherche scientifique international est sous la responsabilité du professeur Frédéric Laurin de l'Université du Québec à Trois-Rivières (Québec, Canada).

Avez-vous des questions ?

Thème 1 : informations générales et profil de l'entreprise

1. Veuillez nous fournir une description sommaire des deux principaux produits de votre entreprise:

Description	Matériau de base entrant dans sa composition	Quelle partie de votre CA représente-t-il?
		%
		%

2. Quelle est l'année de création de l'entreprise ?
3. Depuis combien d'années pratiquez-vous l'importation ?
4. Pour l'année en cours, veuillez indiquer, sur une période de douze mois (un an)

Nombre d'employés :	% employés autre nationalité :
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise :	

5. Nous vous demandons de cocher les différentes formes d'activités internationales que vous entreprise réalise en ce moment :

<input type="checkbox"/> Exportation	% approximatif du CA :	
<input type="checkbox"/> Importation d'intrants	% approximatif des intrants :	Type d'intrants importés
<input type="checkbox"/> Importation de biens d'équipement	% approximatif des biens d'équipement :	Type de biens d'équipement importé
<input type="checkbox"/> Importation de biens intermédiaires (composants)	% approximatif des biens intermédiaires :	Type de bien intermédiaire importé
<input type="checkbox"/> Sous-traitance à l'étranger		
<input type="checkbox"/> Sous-traitant d'un donneur d'ordre à l'étranger (votre entreprise exécute des contrats de sous-traitance pour d'autres entreprises)	% de votre production :	

<input type="checkbox"/> Lieu de production à l'étranger	% de votre production :	
--	-------------------------	--

Thème 2 : les motivations à l'importation

Dans cette partie, vous allez m'expliquer comment et dans quelle(s) mesure(s) vous avez décidé de mettre en place une activité d'importation.

6. Quel a été le « déclic » ou les facteurs déclencheurs expliquant votre décision d'amorcer des activités d'importation

Par exemple, rencontre dans un salon, réception d'une commande, recherche d'un fournisseur, publicité dans une revue internationale, suggestion d'un employé d'origine étrangère ...

7. Au départ, concernant cette décision d'amorcer des activités d'importation, était-ce à l'initiative d'une personne de l'entreprise ayant une première expérience internationale ou s'agissait-il d'une décision stratégique du dirigeant principal ou de la direction de l'entreprise ?

8. Quelles sont les motivations justifiant vos activités d'importation? Pourquoi avez-vous décidé de pratiquer l'importation ?

Par exemple, répondre aux demandes d'un client important, réduire les coûts de production, rentabiliser les activités de RetD, saisir une opportunité, contrer les incidences d'un marché national saturé. ...

- Laquelle de ces motivations vous semble la plus importante ?
- Pour les intrants (s'il y a lieu) :
- Pour les équipements (s'il y a lieu) :
- Pour les biens intermédiaires (s'il y a lieu) :

9. Quelle est la fréquence de vos achats internationaux ?

- Pour les intrants :
- Pour les équipements :
- Pour les biens intermédiaires :

10. De combien de pays importez vous vos produits ? (De quelle(s) zone(s) géographique(s))

- Pour les intrants :
- Pour les équipements :
- Pour les biens intermédiaires :

11. Quelles relations entretenez-vous avec vos fournisseurs (locaux et/ou étrangers) ?

Thème 3 : Les obstacles et les risques de l'importation

Dans cette dernière partie, nous allons essayer d'identifier les obstacles et les risques auxquels vous vous êtes heurtés (s'il y a lieu) et par quels moyens vous les avez contournés.

12. Parmi les principaux obstacles à l'internationalisation, indiquez ceux que vous avez rencontrés?

- Obstacles externes à l'entreprise sur lesquels vous n'avez aucun contrôle :

Par exemple, assistance gouvernementale insuffisante et infrastructure inadéquate, variation de la devise, corruption, compétition, risques, financement, etc.

- Obstacles internes qui sont liés à l'organisation et aux ressources de l'entreprise

Par exemple, compétences du personnel, capitaux, capacités de production, motivation du personnel et de la direction, attitude face au risque, qualité, etc.

- Obstacles opérationnels liés à l'organisation de la production

Par exemple, standards de qualité, coûts de transport, procédures, adaptation, etc.

- Obstacles informationnels liés aux sources et à la disponibilité de l'information pertinente

Par exemple, difficultés liées à la langue, différence culturelle, habitudes de consommation, distance géographique, etc.

13. Quel est le principal risque que vous redoutez à l'international ?

14. Estimez-vous que votre stratégie d'importation comporte des risques liés à l'environnement externe à l'entreprise ?

15. Comment avez-vous contournés ces risques et/ou obstacles?

16. Certains d'entre eux ont-ils eu une influence sur votre stratégie d'importation ?

Par exemple, risque de change, risque de non paiement, de comportement opportuniste du partenaire, vol de propriété intellectuelle? Risque d'acheminement? Risque de fabrication ou de défaillance du fournisseur? Risque logistique? Autres ?

17. Les facilitateurs énoncés préalablement vous ont-ils aidé à diminuer ces risques et/ou obstacles ?

18. Pouvez-vous identifier quelles sont les «retombées» de l'internationalisation pour votre entreprise en indiquant si elles sont positives ou négatives?

Par exemple, crédibilité, notoriété auprès des partenaires d'affaires, prestige personnel ou fierté du dirigeant, taux d'innovation, développement du réseau d'affaires [alliances, sous-traitant, etc.], personnel spécialisé, structure de production, développement technologique, délais, qualité, coûts, liquidités (trésorerie), bénéfices

Thème 4 : les facilitateurs à l'importation

Ce thème vise à identifier les facilitateurs qui ont pu influencer votre décision d'importation.

19. Quel a été le « déclic » ou les facteurs déclencheurs expliquant votre décision d'amorcer des activités d'exportation?

20. Au-delà des bénéfices découlant de l'accroissement de vos ventes, les activités d'exportation ont-elles influencé ou affecté vos achats à l'étranger ?

21. Faites-vous partie de réseaux de gens d'affaires qui discutent de questions liées à l'internationalisation ou la mondialisation ?

22. Participez-vous à des conférences, séminaires ou journées de formation sur l'internationalisation ?

23. Pensez-vous que certaines caractéristiques relatives à votre entreprise vous aient aidé à développer votre activité d'importation ?

- Si oui, lesquelles et de quelle manière ?

24. Si l'organisation de vos fonctions de gestion, de contrôle, de supervision est internationalisée, pouvez-vous indiquer :

- Combien de salariés sont dédiés aux activités internationales ici :
- Combien de salariés sont dédiés aux activités achats internationaux :

25. Pensez-vous que certaines caractéristiques relatives à votre environnement vous aient aidé à développer votre activité d'importation ?

- Si oui, lesquelles et de quelle manière ?

Indiquez les moyens déployés pour «identifier» ces sources d'approvisionnement.

Par exemple : salons, rencontre de gens d'affaires, Internet, visite industrielle, tourisme, etc.

26. Que recherchez-vous chez un fournisseur étranger ? Et pourquoi ?

27. Avez-vous reçu des aides (quelles qu'elles soient) pour concrétiser votre processus d'importation ?

- Utilisez-vous les services d'organismes externes pour vous guider ou vous aider dans vos activités internationales ?

Par exemple, les agences gouvernementales spécialisées, les cabinets de consultants, etc.

Souhaitez-vous rajouter des informations ?

Merci d'avoir participé à ce projet.

Annexe B : Guide d'entrevue des PME non-importatrices

Introduction et présentation générale du projet

Alors que la mondialisation modifie de façon significative l'environnement économique et les règles avec lesquelles les dirigeants sont habitués de travailler, on constate l'importance pour les entreprises, notamment les PME, d'internationaliser leurs activités.

Ainsi, notre entrevue d'aujourd'hui s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les motivations et les obstacles liés à l'importation. Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre pourquoi vous avez décidé de ne pas mettre en place une activité d'importation. Dans un second temps nous aborderons les différents risques et obstacles auxquels vous avez pu être confrontés et comment ils ont influencé votre stratégie d'achat. Nous aborderons ces sujets selon deux thèmes distincts : votre stratégie d'achat et les risques et obstacles rencontrés (s'il y a lieu).

Si cela ne vous pose pas de problème, cet entretien sera enregistré. L'enregistrement permet de procéder à des études plus précises du contenu des entrevues tout en rendant plus fidèlement la réalité exprimée par le chef interrogé. Cet entretien devrait durer approximativement 30 minutes.

En tant que chercheurs universitaires, nous sommes soumis aux règles d'éthique de la recherche scientifique. À cet égard, les informations recueillies dans le cadre de cette recherche demeurent strictement confidentielles. Seuls les chercheurs directement concernés par le projet auront accès aux informations des entreprises et des répondants. Par ailleurs, les documents contenant des données (note d'entrevue, enregistrement sonore, etc.) seront isolés de tout document pouvant identifier les participants à la recherche (listes de noms d'entreprise ou de personnes, information sur les entreprises, etc.), et seuls des résultats «agrégés» seront publiés et non des données individuelles sur des entreprises ou des répondants.

Ce projet de recherche scientifique international est sous la responsabilité du professeur Frédéric Laurin de l'Université du Québec à Trois-Rivières (Québec, Canada).

Avez-vous des questions ?

Thème 1 : informations générales et profil de l'entreprise

1. Quel est le principal ou les 2 principaux produits de votre entreprise ?
2. Quelle est l'année de création de l'entreprise ?
3. Combien de salariés employez-vous?
 - Employez-vous des salariés de différentes nationalité ?
 - Si oui, combien ?
 - Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise :
4. Nous vous demandons de cocher les différentes formes d'activités internationales que vous entreprise réalise en ce moment :

<input type="checkbox"/> Exportation	% approximatif du chiffre d'affaires :
<input type="checkbox"/> Sous-traitance à l'étranger	
<input type="checkbox"/> Sous-traitant d'un donneur d'ordre à l'étranger (votre entreprise exécute des contrats de sous-traitance pour d'autres entreprises)	% de notre production l'an dernier
<input type="checkbox"/> Lieu de production à l'étranger	% de notre production l'an dernier

Thème 2 : votre stratégie d'achat

5. Possédez-vous un service achat dédié ?
6. Quels types de produits achetez-vous à vos fournisseurs locaux (intrants, biens intermédiaires et/ou équipements)?
7. Combien de fournisseurs avez-vous ?
8. Quelle relation entretenez-vous avec eux ?
9. Quelles caractéristiques recherchez-vous chez un fournisseur ?

Thème 3 : les obstacles et risques liés à l'importation

10. Qu'est-ce qui explique votre décision de ne pas recourir à des fournisseurs étrangers pour l'achat d'intrants, de biens intermédiaires et d'équipements ?

11. Avez-vous déjà envisagé ou entrepris un processus d'importation ?

- Si non, pourquoi ?
- Si oui, quels étaient les motifs expliquant votre recours à des fournisseurs étrangers?

Par exemple, répondre aux demandes d'un client important, réduire les coûts de production, rentabiliser les activités de RetD, saisir une opportunité, contrer les incidences d'un marché national saturé, ...

12. À quel stade s'est arrêté votre processus d'importation?

13. Quels obstacles et/ ou risques avez-vous rencontrés ?

Par exemple, des obstacles d'ordre culturels, politiques, environnementaux, logistiques, financiers...

- Selon vous, pourquoi n'avez-vous pas pu contourner ces risques et/ou obstacles ?
- Avez-vous bénéficié d'aide (quelle qu'elle soit) ?

Souhaitez-vous rajouter des informations ?

Merci d'avoir participé à ce projet.